



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERSITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Proces kontinuálního zlepšování ve společnosti působící  
v automobilovém průmyslu

Continuous Improvement Process in a Company Operating in the  
Automotive Industry

Student: Soňa Kyjovská

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2010

## Zadání bakalářské práce

**Soňa Kyjovská**

Student:

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Specializace:

01 Ekonomika podniku

Téma:

Proces kontinuálního zlepšování ve společnosti působící v  
automobilovém průmyslu  
Continuous Improvement Process in a Company Operating in the  
Automotive Industry.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Základy řízení kvality
  3. Systémy managementu kvality
  4. Nástroje kvality
  5. Neustálé zlepšování
  6. Implementace neustálého zlepšování ve vybrané společnosti
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- MASAAKI, I. *Kaizen*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. 272 s. ISBN 978-80-251-1621-0.
- KUPKA, K. *Statistické řízení jakosti*. 1. vyd. Pardubice, 2001. 191 s. ISBN 80-238-1818-X.

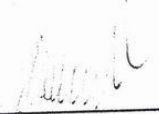
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

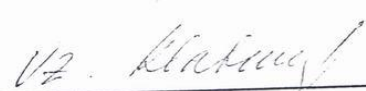
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010



  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

*„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“*

Ve Valašském Meziříčí dne 7. 5. 2010

Podpis: .....

## **Poděkování**

*Ráda bych tímto vyjádřila poděkování své vedoucí bakalářské práce Ing. Anně Oplatkové, Ph.D. za poskytnuté rady a cenné připomínky k tématu, panu Stanislavu Hekrlovi za ochotu a vstřícnost při poskytování informací o firmě Indet Safety Systems a.s. a své rodině a přátelům za poskytnutou podporu a trpělivost.*

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>ZÁKLADY ŘÍZENÍ KVALITY.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>Jakost .....</b>	<b>8</b>
2.1.1	Moderní pojetí jakosti .....	8
<b>2.2</b>	<b>Ostatní pojmy v oblasti jakosti .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>Zabezpečování kvality podle norem ISO .....</b>	<b>12</b>
3.1.1	Přehled dalších norem z řady ISO .....	13
3.1.2	Odvětvové normy .....	14
3.1.3	Aplikace standardů ISO .....	14
3.1.4	Principy managementu kvality .....	15
<b>3.2</b>	<b>Zabezpečování kvality pomocí přístupu TQM .....</b>	<b>16</b>
3.2.1	Principy TQM .....	17
3.2.2	Evropský model TQM .....	17
<b>3.3</b>	<b>Vymezení rozdílů mezi ISO a TQM.....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>NÁSTROJE KVALITY .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1</b>	<b>Statistické nástroje zlepšování kvality .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2</b>	<b>Organizační nástroje zlepšování kvality.....</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ.....</b>	<b>22</b>
<b>5.1</b>	<b>KAIZEN.....</b>	<b>22</b>
5.1.1	KAIZEN management .....	23
5.1.2	KAIZEN vs. inovace.....	26
5.1.3	KAIZEN v praxi .....	28
5.1.4	Systémy zlepšovacích návrhů .....	31
<b>6</b>	<b>IMPLEMENTACE NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>33</b>

<b>6.1</b>	<b>Charakteristika společnosti .....</b>	<b>33</b>
<b>6.2</b>	<b>Proces neustálého zlepšování v ISS .....</b>	<b>34</b>
<b>6.3</b>	<b>Motivační systém ve společnosti .....</b>	<b>36</b>
<b>6.4</b>	<b>Analýza příčin neaktivity zaměstnanců .....</b>	<b>38</b>
<b>6.5</b>	<b>Návrhy řešení a jejich vyhodnocení .....</b>	<b>45</b>
6.5.1	Žetonový systém .....	45
<b>6.6</b>	<b>Vlastní návrh řešení.....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>50</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>52</b>

## **Seznam zkratk**

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

## **Seznam příloh**

## **Přílohy**

# 1 ÚVOD

Procesy zlepšování jsou v současné době považovány za nedílnou součást každého výrobního podniku. Společnosti přebírají nejrůznější metodiky, které jim pomohou dosáhnout co nejlepších ekonomických výsledků při minimálních nákladech. Nejinak tomu je i ve společnosti Indet Safety Systems a.s., která je vlastněna japonskou firmou Nippon Kayaku. A právě Japonci mají ve své povaze navrhovat úsporná řešení a vyvíjet metody, díky kterým se stává výrobní proces efektivnějším a racionálnější, než při základních standardizovaných postupech.

Při implementaci jakékoliv japonské myšlenky je však nutno přizpůsobit tuto ideu mentalitě národa, u kterého se daná metoda aplikuje. Češi se od Japonců liší, mimo jiné, svým postojem ke společnosti, která je zaměstnává. Nemají zapotřebí dělat sami od sebe cokoliv navíc, co je mimo popis pracovních povinností. Proto je nutné je k práci „navíc“ motivovat vhodnými motivačními nástroji. Stejný postup byla nucena zvolit i společnost Indet Safety Systems a.s. Zde však motivační systém nenabyl takové účinnosti, jaká se od něj očekávala. Ani ten však nepřiměl zaměstnance podávat větší počet zlepšovacích návrhů, které by měly prostředí společnosti neustále vylepšovat. Proto je předmětem a cílem práce analýza stávajícího motivačního systému, odhalení jeho nedostatků za pomoci dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci společnosti a návrh vhodných opatření, která by měla situaci ve společnosti zlepšit.

Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů v oblasti managementu jakosti a nástrojů jakosti, ze kterých vychází jednotlivé metody neustálého zlepšování. Nemalá pozornost je věnována hnutí KAIZEN a jeho vnímání z pohledu západních zemí a z pohledu původní japonské myšlenky. Dále je tento proces rozčleněn dle jednotlivých úrovní podnikového řízení.

V praktické části práce je popsán současný proces zlepšování ve společnosti Indet Safety Systems a.s. a stávající motivační nástroje, které jsou ve společnosti využívány. Na tyto nástroje navazuje analýza příčin pasivity zaměstnanců pomocí dotazníku a jeho následné vyhodnocení. Na základě výsledků průzkumu jsou navržena vhodná opatření, která jsou dále hodnocena pomocí interní SWOT analýzy.



## 2 ZÁKLADY ŘÍZENÍ KVALITY

### 2.1 Jakost

Termín „jakost“ nebo jeho synonymum „kvalita“ se používal již ve starověku, kdy se lidé zajímali o to, jak jim poslouží výrobky, které na trhu směňují. V literatuře se setkáváme s různými definicemi tohoto pojmu, ovšem nejuniverzálnější a všeobecně uznávaná je definice obsažená v mezinárodní normě ČSN EN ISO 9000 z roku 2005: *„Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“*.<sup>(1)</sup> Pro doplnění této definice by bylo vhodné vysvětlit pojem „inherentní“. Inherentní znak je takový, který podmiňuje funkci produktu<sup>1</sup> a vytváří tak jeho podstatu.

Na jakost se dá nazírat ze dvou pohledů – z pohledu výrobce a z pohledu uživatele, přičemž oba by tento termín definovali jinak. Uživatel chápe jakost jako vhodnost použití, kdežto výrobce jako shodu se specifikacemi. V dnešním světě je většinou nutné upřednostnit požadavky uživatele, protože teprve užití výrobku dává jeho existenci smysl. Výrobce je nucen promítnout přání zákazníka do technických specifikací a ty také dodržet.

Základní chybou je domnívat se, že výrobek, který vyhovuje technické normě nebo specifikacím je výrobkem jakostním. Za těchto podmínek má pouze právo nazývat se takovým výrobkem, jakým je, ovšem ne jakostním.

Pojem jakost výrobku bývá často zaměňován s pojmem třída výrobku. Základní definici třídy popisuje opět norma ČSN EN ISO 9000:2005 takto: *„Kategorie nebo pořadí dané různým požadavkům na kvalitu produktů, procesů nebo systémů, které mají stejné funkční použití“*.<sup>(1)</sup> Důraz se klade na vztah mezi náklady a funkční použitím.

#### 2.1.1 Moderní pojetí jakosti

Dříve byla jakost spojována převážně s konkrétním hmotným výrobkem či produktem, tedy tím, co dodává dodavatel zákazníkovi. Dnes už se vztahuje ke všem činnostem a procesům, které mohou mít podobu služby, hardwaru či softwaru a které dávají výrobku schopnost plnit zákaznicko přání a uspokojovat tím jeho požadavky. Z toho vyplývá, že jakost je vlastností také jednotlivých subjektů, tedy lidí, týmů či útvarů v organizaci a vztahů mezi nimi. Organizace jako celek je také subjektem a má tedy jakost vůči svému okolí. Toto se týká všech oborů a odvětví bez rozdílu. Obecně tedy platí, že vše co můžeme nazvat dobrým, špatným, lepším nebo horším než něco jiného (srovnatelného), má svou jakost.

<sup>1</sup> Produkt ve smyslu hmotných výrobků, poskytnutých služeb, zpracovaných informací, procesů.

## 2.2 Ostatní pojmy v oblasti jakosti

V oblasti jakosti se používá řada pojmů, ať již obecných nebo více specifických, které je vhodné pro lepší přehled a ucelení této problematiky zmínit. Následující výčet nejužívanějších pojmů je popsán v normě ČSN EN ISO 9000 z roku 2005.

### **Zákazník**

Je dle normy charakterizován jako: „*organizace nebo osoba, které přijímá produkt*“.(1) Zákazník může být vůči organizaci interní nebo externí.

### **Dodavatel**

Je: „*organizace nebo osoba, která poskytuje produkt*“.(1) Dodavatel může být také interní nebo externí, může to být maloobchodník, distributor, výrobce nebo prodejce či poskytovatel služby nebo informací.

### **Proces**

Je chápán jako: „*soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy*“.(1) Dále je v normě uvedeno, že vstupy jednoho procesu či procesů jsou obecně výstupy jiného procesu či jiných procesů. Aby procesy přidávaly hodnotu, musí být v organizaci plánovány a prováděny za řízených podmínek.

### **Produkt**

Je definován jednoduše jako: „*výsledek procesu*“.(1) Existují čtyři generické kategorie produktů a to – služby, software, hardware a zpracované materiály. To, zda je produkt spíše službou, hardwarem, softwarem či zpracovaným materiálem, závisí na jeho dominantním prvku.

### **Organizace**

Je chápána jako: „*skupina osob a vybavení s uspořádáním odpovědností, pravomocí a vztahů*“.(1) Zda je organizace veřejná nebo soukromá zde nehraje žádnou roli.

## **Cíl kvality**

Dle normy je tímto cílem: „*něco, oč se usiluje či na co se někdo zaměřuje ve vztahu ke kvalitě*“.(1) Cíle kvality jsou poté obecně specifikovány pro příslušné funkce a úrovně v organizaci. Každá organizace by měla mít svůj cíl jakosti (popř. cíle jakosti), a to jasně specifikovaný, poměrně stálý, pravidelně kontrolovaný a také aktualizovaný dle dosažených výsledků a budoucí potřeby. Je nezbytně nutné, aby byli všichni pracovníci s daným cílem obeznámeni a patřičně ztotožnění. Pro následné hodnocení, zda a do jaké míry bylo cíle dosaženo, má velký význam jejich kvantifikace, tedy co největší možné vyjádření pomocí měřitelných znaků jakosti. Umožňuje to nejen přesnější stanovení cílů, ale také to zabraňuje i pozdějším sporům, zda byly cíle naplněny či nikoliv.

## **Management kvality**

Jsou to: „*koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality*“.(1) Patří k nim veškeré činnosti celého managementu organizace, které stanovují politiku kvality, cíle a odpovědnosti a uskutečňují je takovými prostředky, jako je plánování kvality, její řízení, zajišťování a zlepšování.

## **Řízení kvality**

Jak již bylo uvedeno, je to: „*část managementu kvality zaměřená na plnění požadavků na kvalitu*“.(1) Řízení kvality je natolik důležitá část managementu kvality, že se někdy management kvality považuje za synonymum řízení kvality.

## **Zlepšování kvality**

Je chápáno jako: „*část managementu kvality zaměřená na zvyšování schopnosti plnit požadavky na kvalitu*“.(1) Zmíněné se mohou vztahovat k jakémukoliv hledisku, např. účinnosti, efektivnosti či sledovatelnosti.

## **Efektivnost**

Za efektivnost se považuje: „*rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy*“.(1)

## **Znak kvality**

Je v normě definován jako: „*rozlišující vlastnost*“.(1) Znaky kvality se dají taky označit jako charakteristiky kvality. Na základě hodnot těchto charakteristik vyjadřujeme úroveň jakosti výrobků a služeb. Naměřené, či jinak zjištěné hodnoty ukazatelů pak porovnáváme

s předepsanými nebo požadovanými hodnotami. Charakteristiky jakosti pak posuzujeme srovnáváním se:

- standardy.
- požadavky zákazníka,
- konkurencí.

Dále můžeme charakteristiky jakosti rozdělit podle způsobu jejich zjišťování do dvou skupin:

- a) **Měřitelné** (proměnné) neboli kvantitativní, tedy takové, které jdou exaktně vyjádřit jako např. rozměr, tlak, teplota apod.
- b) **Neměřitelné** (atributy) neboli kvalitativní, které nelze popsat číselnou hodnotou a používá se subjektivní hodnocení jako např. příjemné vystupování, vůně, chuť atd.

### 3 SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY

Systém managementu jakosti je ve své podstatě a nejjednodušším slova smyslu, zavedení komplexního pořádku ve firmě a nejde o nic jiného, než o dobrý systém řízení. Jak již bylo naznačeno ve výše uvedených definicích, jakost není zabezpečována pouze na úrovni výroby či výstupní kontroly, ale také v předvýrobních etapách, užívání výrobku či jeho následné likvidaci. Každá fáze je propojena řadou aktivit, vzájemně propojených vazeb, a proto je při řízení jakosti využíván procesní přístup. Myšlenka procesního přístupu byla poprvé objevena v roce 1960 v USA a byla označena jako přístup Total Quality Control (TQC). Na začátku šedesátých let minulého století se začal přístup TQC uplatňovat v Japonsku. Zde se rozvinul původní přístup o další prvky a byl přejmenován na CWQC (Company Wide Quality Control) nebo CWQM (Company Wide Quality Management), což v překladu znamená celopodnikové řízení jakosti. Dalším propracováním tohoto přístupu dochází v 80. a 90. letech k revizi přístupu managementu jakosti i v USA a za podpory japonských odborníků byl zaveden nový směr filozofie managementu jakosti, označován jako TQM neboli Total Quality Management, v češtině – komplexní řízení jakosti. Aby se hlavní myšlenky přístupu TQM šířily rychleji, byly koncem 80. let vypracovány standardy, které obsahovaly některé základní zásady TQM a byly označeny jako mezinárodní normy ISO řady 9000. Tyto normy jsou celosvětově uznávány a existuje možnost oficiální certifikace, která slouží zákazníkům jako důkaz o spolehlivosti a důvěryhodnosti organizace. Oba přístupy budou podrobněji rozepsány v následujících částech.

#### 3.1. Zabezpečování kvality podle norem ISO

ISO – International Organization for Standardization<sup>2</sup> (Mezinárodní organizace pro standardizaci), je největší organizací na světě vydávající standardy. V roce 1987 poprvé vydala pětici norem (nejčastěji označovaných jako normy ISO řady 9000), které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky procesy, ale výhradně požadavky na systém, tedy systém jakosti. Mezi charakteristické rysy ISO norem patří například jejich univerzální charakter, tzn. že nezávisí na povaze výrobků či charakteru procesů a jsou aplikovatelné jak ve výrobních podnicích, tak v oblasti služeb. Normy nejsou závazné, ale doporučující. Jejich

---

<sup>2</sup> ISO má v současnosti 175 členů, které tvoří národní normalizační instituce zastupující normalizaci v dané zemi. Mezi základní povinnosti členů patří informovat orgány a organizace ve své zemi o nových normalizačních aktivitách, zajišťovat za danou zemi jednotné stanovisko k předkládaným dokumentům a finančně podporovat činnost ISO. Za Českou republiku je členem Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

certifikace vytváří v organizaci konkurenční výhodu, a také je to v mnoha případech zavazující požadavek odběratelů.

Normy ISO řady 9000 byly několikrát aktualizovány a to v letech 1994, 2000, 2008 a naposledy v roce 2009. Revize z roku 2000 sloučila normy 9002, 9003 a 9004 do jedné normy a to 9001, která prošla poslední revizí v roce 2008 a pouze specifikuje požadavky na QMS, žádné nové neobsahuje.

- ISO 9000 – Systémy managementu kvality – základní principy a slovník, představuje úvod do managementu kvality a uvádí základní požadavky na QMS.
- ISO 9001 – Systémy managementu kvality – požadavky, norma obsahuje kritéria, dle kterých se zavedený systém posuzuje. Organizace musí tyto kritéria plnit, chce-li prokázat, že je schopna trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a zákonných předpisů.
- ISO 9004 – Systémy managementu kvality – směrnice pro zlepšování výkonnosti, norma poskytuje doporučení, které může podnik využít k dalšímu zlepšování QMS nad rámec požadavků ISO 9001.

### **3.1.1 Přehled dalších norem z řady ISO**

Existují i další normy související s kvalitou, jde především o následující.

- Normy ISO řady 10 000 – Management kvality, obsahují návrhy na směrnice pro zavádění QMS.
- Normy ISO řady 14 000 – Systémy environmentálního managementu, je tedy systém managementu pro životní prostředí a dnes již patří k základním aktivitám organizace. Například v automobilovém průmyslu mají dodavatelé povinnost být v této oblasti certifikováni. Tyto standardy jsou zcela kompatibilní s normami ISO řady 9000.
- Norma ISO 19 011 – Směrnice pro editorování systému managementu jakosti a poskytuje návod na audit systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu. Podle těchto norem postupují auditoři.
- Normativní opatření OHSAS 18 001 – Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

### 3.1.2 Odvětvové normy

Kromě základních norem pro systémy managementu jakosti, existují také systémové normy zohledňující specifické požadavky odvětví. Jsou označovány jako odvětvové normy pro systémy managementu jakosti a vycházejí buď z ISO 9001 nebo se dají použít i samostatně a nezávisle na předchozí implementaci ISO 9001. Patří zde například.

**Norma ISO/TS 16949** – je odvětvová norma pro požadavky na systém kvality v automobilovém průmyslu. Revizí prošla naposledy v roce 2009 a bylo to jejím třetím vydáním.

*„Oproti předchozímu vydání byla tato technická specifikace upravena v souladu s ISO 9001:2008. Norma definuje požadavky na systém managementu jakosti pro návrh a vývoj, sériovou výrobu, instalaci a servis produktů v automobilovém průmyslu. Tuto technickou specifikaci je možné aplikovat v celém dodavatelském řetězci automobilového průmyslu. Spolu s aplikovatelnými specifickými požadavky zákazníka stanovuje pro subjekty, které se zavážou k jejímu uplatňování, základní požadavky na systém managementu kvality. Jejím záměrem je zabránit několikanásobným certifikačním auditům a zajistit jednotný přístup k systému managementu kvality organizací zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu.“(6)*

### 3.1.3 Aplikace standardů ISO

Proto, aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit činnosti, které jsou vzájemně propojeny. Dle výše zmiňovaných definic je činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem transformace vstupů na výstupy, považována za proces. Na všechny procesy lze aplikovat přístup PDCA<sup>3</sup>, který se také označuje jako Demingův cyklus a je znázorněn na obrázku č.1. Tento cyklus nemá konce a skládá se ze čtyř fází, které se neustále opakují.

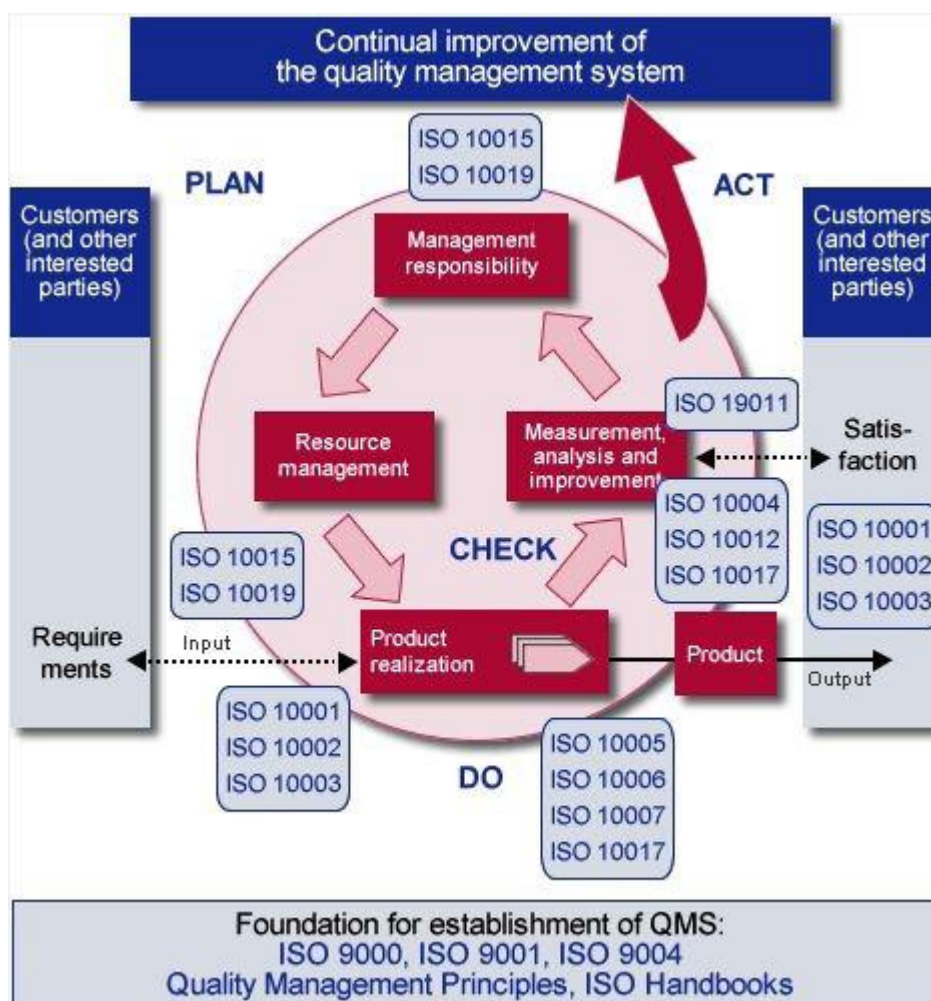
- PLAN – znamená stanovit si cíle a plány k dosažení těchto cílů.
- DO – znamená tyto plány uplatnit.
- CHECK – znamená měření a vyhodnocování výsledků a dosažení stanovených požadavků.
- ACT – vyjadřuje provádění nápravných opatření s cílem neustálého zlepšování.

---

<sup>3</sup> Název je odvozen ze zkratk Plan, Do, Check, Act – Plánuj, dělej, kontroluj, jednej.

Obrázek č. 1

### Aplikace standardů ISO



Zdroj: International Organization for Standardization

#### 3.1.4 Principy managementu kvality

Normy z řady ISO 9000 jsou založeny na 8 obecných zásadách, směrodatných zejména pro vrcholový management a platných pro jakýkoliv typ organizace. Tyto zásady určují ve své podstatě globální cíle a nástroje pro efektivní řízení jakosti a to jak v oblasti formulace cílů, tak při vlastním rozhodování a řízení všech procesů a zvyšování výkonnosti.

- Orientace na zákazníka** – organizace je závislá na svých zákaznících, a proto je nutné rozumět současným i budoucím potřebám, plnit požadavky zákazníků a předpokládat jejich budoucí potřeby.



- b) **Vedení lidí** – lídři organizace určují směr jejího vývoje a měli by proto vytvářet a udržovat takové podmínky, které motivují zaměstnance aktivně se podílet při dosahování vytyčených cílů. Management musí příznivě ovlivňovat podnikovou kulturu a to určením zásad a hodnot a jejich pravidelným posuzováním, případně jejich změnami a zároveň být také aktivním a inspirujícím vzorem pro ostatní. S podnikovou strategií musí být důkladně seznámeni všichni zaměstnanci.
- c) **Zapojení lidí** – zaměstnanci na všech úrovních představují základ fungující organizace a zapojování jejich schopností a dovedností umožňuje podniku dosáhnout úspěchu. Zaměstnanec je v organizaci považován za vnitřního zákazníka, který vlastní znalosti nezbytné pro její další pozitivní vývoj.
- d) **Procesní přístup** – požadovaného výsledku bude dosaženo mnohem účinněji jedině tehdy, budou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.
- e) **Systémový přístup k managementu** – porozumění, identifikace a řízení vzájemně propojených procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů.
- f) **Neustálé zlepšování** – by mělo být považováno za trvalý cíl celé organizace. Metody pro zlepšování procesů budou rozebrány v dalších částech této práce.
- g) **Přístup k rozhodování zakládající se na faktech** – účinná rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací.
- h) **Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy** – mezi organizací i dodavateli existuje vzájemný prospěšný vztah, který zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu.

### 3.2 Zabezpečování kvality pomocí přístupu TQM

S pojmem „Total Quality Management“ se setkáváme již v sedmdesátých letech u systémů celopodnikového řízení jakosti v Japonských firmách. Tato koncepce se postupně rozpracovávala i v americkém prostředí a mnohými je dnes považována spíše za filozofii managementu. Koncepce TQM není nijak svázána s normami a předpisy jako např. koncepce norem ISO, ale je považována za otevřený systém, absorbujícím vše pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. V podstatě jde o sbírku zkušeností z praxe manažerů a dalších řídicích pracovníků, kdy je základem úspěchu dodržování jistých principů.

### 3.2.1 Principy TQM

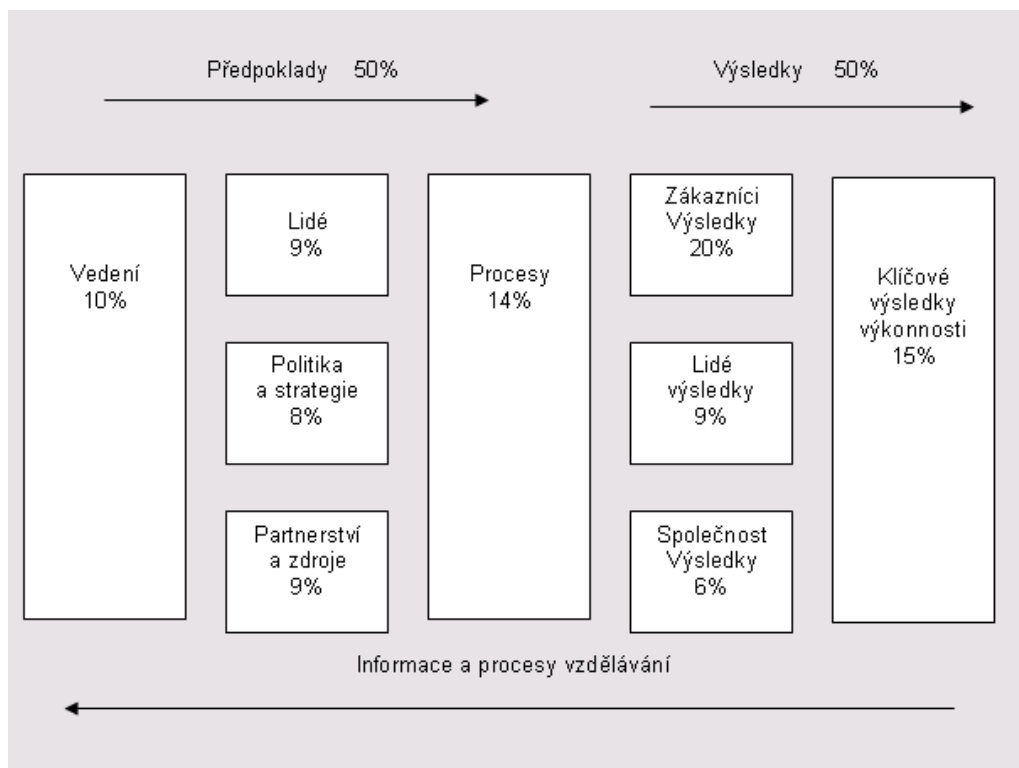
- a) **Orientace na zákazníka** – je nutné činit zákazníka spokojeným, hlas zákazníka je nutno promítnout do všech rozhodovacích činností, tedy zajímat se předem o jeho reakci.
- b) **Neustálé zlepšování** – je bráno jako přirozená reakce na změny. Mezi základní důvody organizací pro zlepšovací aktivity je buď krize, kdy si začínají uvědomovat reálné nedostatky nebo pocit ohrožení či vize, kdy je zlepšování chápáno jako součást všech činností. Management musí usilovat o neustálé zlepšování, protože podmínky podnikání se neustále mění a pro pozitivní budoucnost organizace je životně důležité se těmto podmínkám přizpůsobovat, nebo ještě lépe je předvídat a být připraven.
- c) **Účast všech** – tento princip je již zahrnut ve slově „total“. V koncepci TQM je považováno za samozřejmost, že veškeré snahy o zlepšování a uspokojování zákazníků se týkají všech úrovní řízení firmy.
- d) **Sociální ohleduplnost** – firmy, které se rozhodly tento přístup uplatňovat na sebe také zároveň přejímají značnou odpovědnost za vztah k vlastním zaměstnancům a okolí. Jsou nuceni neustále mapovat míru spokojenosti zaměstnanců a monitorovat vliv podnikových aktivit na okolní prostředí.

### 3.2.2 Evropský model TQM

Jak bylo napsáno výše, neexistují žádné normy, kterými se musí organizace při aplikování koncepce TQM řídit. Existují ovšem modely sebehodnocení, které vyžadují splnění určitých kritérií. Ty byly vyvinuty organizacemi při udělování cen jakosti. V Evropě existuje Evropská nadace pro řízení jakosti, která používá model excelence EFQM. Ten je specifikován pro tři oblasti a to velké organizace, malé a střední organizace a veřejný sektor. Představuje nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti a poznání vlastních příležitostí pro zlepšování. Model vychází z předpokladu, že dosažení vynikajících ekonomických výsledků je možné pouze při dlouhodobé spokojenosti a loajalitě zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a pozitivnímu vlivu na společnost. Dále vychází z 9 základních kritérií, které se dělí na dalších 32 dílčích. Všechna kritéria jsou pro organizace průhledná. Model EFQM je znázorněn na následujícím obrázku č.2.

Obrázek č. 2

### EFQM Model Excellence



**Zdroj:** Nenadál, J. a kol., Moderní management jakosti – principy, postupy, metody

Prvních pět kritérií určuje předpoklady pro dosažení vysoké úrovně, ostatní čtyři se týkají výsledků organizace. Pro každé z kritérií je stanoven počet dosažitelných bodů z celkového počtu 1000 a ke každému z kritérií jsou vypracovány tabulky doporučených počtů bodů podle aktuálního stavu v organizaci. Pokud organizace získá alespoň polovinu bodů, je to výsledkem velmi dobrého řízení. Tento model představuje ideál dosažení dokonalosti ve všech činnostech v organizaci, a také komplexnější přístup než ISO normy.

### 3.3 Vymezení rozdílů mezi ISO a TQM

Na závěr by bylo vhodné shrnout pro lepší přehlednost základní odlišnosti těchto dvou přístupů. Pro zavedení ISO norem je nutné splňovat určitá kritéria a požadavky a projít tzv. certifikačním auditem, který provádí nezávislá třetí strana, která má akreditaci pro udělování certifikátů v příslušné zemi. Certifikát má dobu platnosti tři roky a v průběhu jeho platnosti musí certifikační společnost provádět minimálně jednou ročně dozorový audit. Po třech letech

od uplynutí certifikátu se provádí tzv. recertifikační audit, kdy po jeho úspěšném absolvování obdrží organizace certifikát na další tři roky. Oproti pro zavedení přístupu TQM není třeba nic takového podstupovat, protože není certifikován. Společnost se může rozhodnout pro jeden z přístupů nebo zvolit jejich kombinaci.

Dalším rozdílem je například orientace na konečné výsledky. Jakost výrobků je i nadále dominantní složkou koncepce ISO. Oproti tomu TQM klade důraz na optimální zvládnutelnost procesů, protože v dokonale ošetřených procesech nemohou vznikat nedokonalé výsledky.

Povaha koncepce ISO je značně direktivní, protože je vyžadováno přesné dodržování předpisů a směrnic. To však vyvolává pasivitu u zaměstnanců a nenutí je přemýšlet nad možnostmi dalšího zlepšování. TQM klade důraz na kreativitu a motivaci a uvolňuje tvořivý potenciál každého zaměstnance.

Výčet některých dalších rozdílů obsahuje následující tabulka.

Tabulka č. 1

### Vymezení rozdílů mezi ISO a TQM

Hledisko	Koncepce ISO	Koncepce TQM
<b>Základna</b>	normy, dokumenty	aktivní účast zaměstnanců
<b>Orientace</b>	na konečné výsledky	na procesy
<b>Eliminace neshod</b>	nápravnými opatřeními	neustálým zlepšováním
<b>Zapojení</b>	funkčních míst	interdisciplinárních týmů
<b>Důraz na předvýrobní etapy</b>	menší	mimořádný
<b>Organizační struktury řízení</b>	formální	do značné míry neformální
<b>Zvažování ekonomiky jakosti</b>	nezávazné	samozřejmé
<b>Chápání zákazníka</b>	finální spotřebitel	každý
<b>Povaha koncepce</b>	direktivní	kreativní
<b>Měřítko pro prokazování shody</b>	ano	ne

Zdroj: Nenadál, J. a kol., Moderní management jakosti – principy, postupy, metody

## 4 NÁSTROJE KVALITY

Nástroje zlepšování kvality se obecně člení do dvou skupin, a to na nástroje **statistické**, využívajících prvků matematiky a statistiky a na nástroje **organizační**, které obsahují pokročilejší metody zaměřené především na procesy řízení ve výrobě, či na činnost středního a TOP managementu.

### 4.1 Statistické nástroje zlepšování kvality

Tyto nástroje kvality představují soubor velice praktických metod, pomocí nichž lze popsat problém spojený s kvalitou, například prostřednictvím kontrolních tabulek, diagramů apod. Zvládnutí těchto základních nástrojů umožňuje ve firmě dále zavádět pokročilejší organizační metody.

Je obecně známo, že 95 % všech problémů v podniku může být vyřešeno pomocí tzv. sedmi základních nástrojů řízení, které slouží pro zkoumání variability (proměnlivosti) procesu. Jedná se o následující nástroje a to:

- kontrolní tabulky,
- histogramy,
- vývojové diagramy,
- Paretův diagram,
- korelační (bodové) diagramy,
- diagramy příčin a následků,
- regulační diagramy.

Tyto nástroje jsou uplatňovány především při řešení problému na úrovni operativního řízení. Proto byly rozšířeny o tzv. sedm nových nástrojů, které nenahrazují původních sedm základních nástrojů, ale pouze napomáhají k implementování jakosti v každém manažerském rozhodnutí a na všech úrovních řízení. K těmto nástrojům se řadí následující metody:

- afinitní diagram,
- diagram vzájemných vztahů,
- systematický diagram,
- maticový diagram,
- analýza údajů v matici,
- diagram PDPC,

- síťový graf.

## 4.2 Organizační nástroje zlepšování kvality

Organizační nástroje zlepšování kvality navazují a rozšiřují metody statistické. Nejedná se již o modely matematicko-statistické analýzy, ale spíše o rady pro management podniku v oblasti procesů řízení, plánování a organizování pracovišť apod. Do této skupiny nástrojů lze zařadit následující přístupy.

- TQM – tento přístup byl popsán v předchozí kapitole.
- TPS – je výrobním systémem vyvinutým v japonské Toyotě. Je metodou řízení výroby, kdy je základní myšlenkou udržovat kontinuální tok produktů v organizaci a současně pružně reagovat na měnící se požadavky ve výrobě. Výsledkem je štíhlá výroba, při které vznikají pouze nezbytné výrobky v požadovaném množství a čase a odstraňují se tak náklady z nadvýroby, zvyšuje se efektivita procesů a dochází k úspoře pracovní síly.
- Balanced Scorecard<sup>4</sup>- tento přístup se zabývá jasným stanovením cílů a plánů. Podstatou je vyvážení celého systému hodnocení výkonnosti a změna dosavadního soustředění na finanční ukazatele. Zahrnují se zde i ostatní „perspektivy“, jako jsou například spolupracovníci, zákazníci a interní podnikové procesy.
- Six Sigma – je strategií řízení, která byla původně vyvinuta ve společnosti Motorola. Tato strategie si klade za cíl identifikovat a následně odstranit příčiny chyb v procesech výroby a obchodu.
- 5S – tato metoda vychází z japonské filozofie, název vyjadřuje pět základních pravidel, kterými by se měla organizace řídit pro dosažení štíhlé výroby. Zavedení této metody je předpokladem pro úspěšné implementování metody KAIZEN.
- KAIZEN – tato metoda navazuje na metodu 5S a bude taktéž popsána v následující kapitole.

---

<sup>4</sup> V osmdesátých letech dvacátého století ji vynalezli na Harvardské obchodní škole dva významní ekonomové Robert Kaplan a David Norton.

## 5 NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ

Systémy a modely jakosti musí být neustále sledovány – měřeny, kontrolovány a následně vyhodnocovány, aby mohlo dojít k jejich dalšímu zlepšování. Žádný systém totiž není stabilní a v průběhu času a událostí se neustále mění. O zlepšení se jedná v tom případě, pokud bylo dosaženo v porovnání s předchozím stavem vyššího efektu, a také kdy jde o neustálý proces, který je nutno řídit. Pro procesy zlepšování a plánování kvality existuje řada metod a nástrojů, které jsou v podnikové praxi hojně využívány. Jednou z nich je také metoda KAIZEN, která je využívána ve společnosti Indet safety systems, a proto jí bude věnována celá kapitola.

### 5.1 KAIZEN

KAIZEN<sup>5</sup> je strategií pocházející z Japonska, kde je klíčem k hospodářskému úspěchu a konkurenceschopnosti. Dále je tento pojem chápán jako neustále probíhající zdokonalení, týkající se všech úrovní podnikového řízení – od vrcholového managementu po řadové zaměstnance. Nejdůležitějším rozdílem mezi původní japonskou koncepcí a západní tkví v tom, že „japonský KAIZEN“ a jeho způsob myšlení je zaměřen na výrobní proces a jeho části, kdežto „západní KAIZEN“ je zaměřen převážně na inovace a výsledky. Před nástupem ropné krize procházelo světové hospodářství obdobím růstu a zažívalo vysokou poptávku po nových technologiích a produktech. Bylo období, kdy se vyplácely inovační strategie, které jsou postaveny na rychlém růstu a vysoké míře zisku. Inovačním strategiím se daří převážně v období, které se vyznačuje rychle se rozšiřujícími trhy, dostatkem zdrojů za nízké ceny a také když je management zaměřen převážně na zvyšování objemu prodeje než na důkladnou analýzu nákladů a jejich následné snižování. Toto období je však od propuknutí ropné krize v 70. letech nenávratně pryč a nastala radikální změna mezinárodního podnikatelského prostředí. Nová situace byla charakteristická především prudkým nárůstem cen materiálů, energií a pracovní síly, nadměrnou kapacitou výrobních zařízení, prudkým zvýšením konkurence a také zvýšenými nároky na kvalitu. Rostla potřeba rychleji zavádět nové produkty a snižovat hranice rentability. I přes tyto změny se ovšem někteří manažeři zaměřují na inovační strategie a odmítají se přizpůsobit nové éře. Objevují se první varování o rostoucích nákladech na zdroje a suroviny, o silnější konkurenci založené na kvalitě a v neposlední řadě o potřebě vytvářet rychleji než kdy předtím nové produkty a služby zaměřené na spotřebitele. Západní firmy ovšem tyto signály ignorovaly a nyní „náhle“ zjišťují, že se na trhu objevují významní japonští konkurenti. V tvrdé konkurenci dnešního

---

<sup>5</sup> KAI – změna, ZEN – k lepšímu, KAIZEN = stálé zlepšování

podnikatelského prostředí se jakékoliv zdržení, ať už při přijímání nejnovějších technologií či při zavádění lepších manažerských postupů, velmi prodražuje. I přes tuto situaci západní vedení společností začíná využívat nástrojů KAIZEN velmi pomalu. V tom horším případě ani neví, co to vůbec KAIZEN je a že pro ně může znamenat velkou konkurenční výhodu. Přitom úspěšné společnosti dokázaly, že je možné změny předvídat a dostát všem výzvám včas, dokud jsou ještě zvládnutelné.

KAIZEN je neustálou součástí činnosti většiny japonských společností, které přiznávají, že jejich vedení věnuje alespoň 50 % své pozornosti právě této strategii. Japonští manažeři hledají neustále způsoby, jak vylepšit vnitřní firemní systémy a postupy za využití myšlenek KAIZEN. Ten zasahuje i do takových oblastí, jako jsou vztahy mezi zaměstnanci a vedením, marketingové postupy a dodavatelské vztahy.

Mezi další důležitý aspekt KAIZEN strategie se řadí fakt, že klade důraz na výrobní proces. Vede ke způsobu myšlení, který je zaměřen na výrobní proces a k systému řízení, který plně podporuje a uznává lidské úsilí zaměřené na zdokonalování výrobních procesů. To je v kontrastu k západním manažerským praktikám hodnotí lidský výkon čistě na základě výsledků a neodměňuje vynaložené úsilí a snahu.

### **5.1.1 KAIZEN management**

Obrázek č.3 přehledně znázorňuje, jak jsou v Japonsku vnímány jednotlivé pracovní pozice. Vyplývá z něj, že se management člení na dvě složky – údržbu a zdokonalení. Údržba se týká aktivit zaměřujících se na udržování stávajících technologických, manažerských a provozních standardů. Zdokonalení se týká činností zaměřujících se na zdokonalování stávajících standardů.



Obrázek č. 3

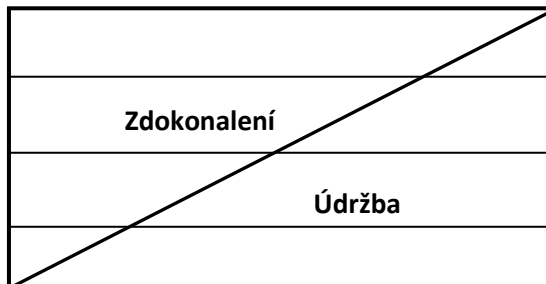
**Japonské vnímání jednotlivých pozic**

Vrcholový management

Střední management

Vedoucí pracovníci

Dělníci



Zdroj: MASA AKI Imai, KAIZEN

Management vytyčí plán, pravidla, směrnice a postupy pro všechny důležité operace a poté dohlíží na to, aby se každý zaměstnanec řídil Standardními pracovními postupy. Jestliže jsou lidé schopni tyto postupy realizovat, ale nedělají to, pak musí management zavést disciplínu. Pokud je situace taková, že lidé nejsou zkrátka schopni provozní postupy realizovat, tak by měl management zaměstnance buď příslušně zaškolit nebo zrevidovat postupy tak, aby je lidé byli schopni realizovat. V každém podnikání je práce zaměstnance založena především na stávajících standardech, o kterých rozhodl management. Údržba se týká udržování těchto standardů prostřednictvím školení a disciplíny zaměstnanců. Na druhé straně zdokonalení se týká vylepšení těchto standardů. Dle Japonců je tedy úkolem managementu udržovat a zdokonalovat standardy.

Zdokonalování standardů představuje zavádění standardů vyšších. Jakmile se tak stane, přichází na řadu udržovací role managementu, která spočívá v dohlížení na dodržování standardů. Trvalé zlepšení je dosaženo pouze v případě, že lidé stále usilují o vyšší standardy. Samotné zdokonalení se dá dále rozdělit na KAIZEN a inovaci.

KAIZEN představuje malá, drobná zlepšení a je výsledkem neustálého úsilí. Inovace představuje zásadní zdokonalení za použití velkých investic do nových technologií. Obrázek č.4 znázorňuje rozdělení mezi údržbou, KAIZEN a inovací z pohledu japonských manažerů.

Obrázek č. 4

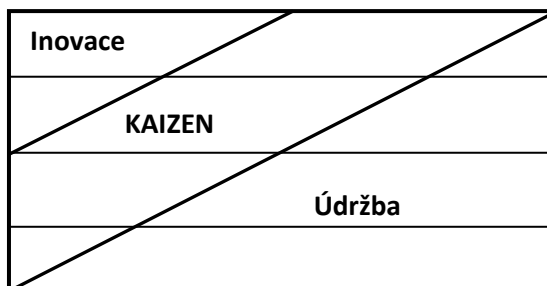
**Japonské vnímání jednotlivých pozic**

Vrcholový management

Střední management

Vedoucí pracovníci

Dělníci



Zdroj: MASAACKI Imai, KAIZEN

Rozdíl mezi západním a japonským vnímáním jednotlivých pracovních pozic je patrný z obrázku č. 5, kdy je pro pojem KAIZEN v západním managementu málo prostoru.

Obrázek č. 5

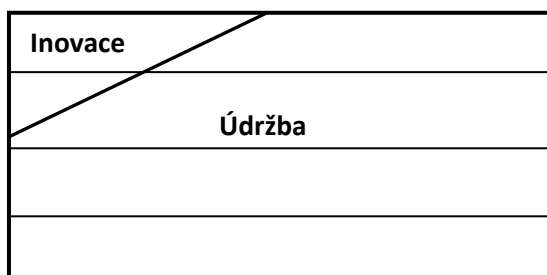
**Západní vnímání jednotlivých pracovních pozic**

Vrcholový management

Střední management

Vedoucí pracovníci

Dělníci



Zdroj: MASAACKI Imai, KAIZEN

KAIZEN je kontinuální proces, který se týká všech členů v organizaci, kdy je každý v manažerské hierarchii součástí některých aspektů, jak je patrné z obrázku č. 6.

Obrázek č. 6

### Hierarchie účasti na strategii KAIZEN

Vrcholový management	Střední management	Vedoucí pracovníci	Dělníci
Rozhodně zavádět KAIZEN jako firemní strategii	Realizovat cíle KAIZEN dle direktiv vrcholového řízení	Používat KAIZEN v jednotlivých funkcích	Účastnit se na KAIZEN prostřednictvím systému ZN
Budovat systémy, postupy a struktury napomáhající strategii KAIZEN	Používat KAIZEN v náplni práce	Formulovat plány pro KAIZEN a poskytovat vedení dělníkům	Dodržovat disciplínu na pracovišti
Zavést plány pro KAIZEN a vícefunkční cíle	Intenzivními školicími programy posilovat vědomí KAIZEN u zaměstnanců	Zavádět na pracovišti disciplínu, poskytovat návrhy na KAIZEN	Posilovat dovednosti a výkony hromaděním zkušeností a vzděláním

Zdroj: MASA AKI Imai, KAIZEN

#### 5.1.2 KAIZEN vs. inovace

K pokroku jako takovému existují dva protichůdné postupy – gradualistický<sup>6</sup> a skokový. Japonské firmy upřednostňují gradualistický přístup, zatímco západní preferují přístup skokový, tedy přístupu známého pod pojmem inovace. Oba přístupy jednoduše znázorňuje následující obrázek.

<sup>6</sup> Gradualismus – názor o vhodnosti postupné reformy

Obrázek č. 7

**Srovnání Japonského a Západního přístupu**

	KAIZEN	Inovace
<b>Japonsko</b>	Silný důraz	Slabý důraz
<b>Západ</b>	Slabý důraz	Silný důraz

Zdroj: MASAACKI Imai, KAIZEN

Západní management se přiklání k inovaci, která je vnímána jako zásadní změna vyvolána buď technologickým postupem či potřebou zavést novější manažerské koncepce nebo výrobní techniky. Inovace na sebe poutá velkou pozornost a je dramatická, zatímco KAIZEN je strategií nenápadnou a nedramatickou, jeho výsledky jsou viditelné až po určité době. Dalším rozdílem je také to, že KAIZEN je kontinuální proces a inovace jednorázovým jevem. Hlavní rozdíly a rysy obou pojmů vystihuje následující tabulka.

Tabulka č. 2

**Srovnání hlavních rysů KAIZEN a inovace**

	<b>KAIZEN</b>	<b>Inovace</b>
<b>1. Účinek</b>	Dlouhodobý a dlouhotrvající, ale nedramatický	Krátkodobý, ale dramatický
<b>2. Tempo</b>	Malé kroky	Velké kroky
<b>3. Časový rámec</b>	Kontinuální a přírůstkový	Přerušovaný a nepřírůstkový
<b>4. Změny</b>	Postupné a neustálé	Náhlé a přechodné
<b>5. Účast</b>	Všichni	Několik vybraných „šampiónů“
<b>6. Přístup</b>	Kolektivismus, skupinové úsilí, systémový přístup	Drsný individualismus, individuální nápady a úsilí
<b>7. Typ změny</b>	Udržování a zdokonalování	Přestavba od základů
<b>8. Impuls</b>	Konvenční know-how	Technologické průlomy, nové vynálezy a teorie
<b>9. Praktické požadavky</b>	Minimální investice, ale velké úsilí na udržení	Vysoké investice, ale málo úsilí na udržení
<b>10. Zamření úsilí</b>	Lidé	Technologie
<b>11. Kritéria hodnocení</b>	Procesy a úsilí o dosažení lepších výsledků	Výsledek a zisk
<b>12. Výhody</b>	Funguje dobře v pomalu rostoucí ekonomice	Vhodnější pro rychle rostoucí ekonomiku

Zdroj: MASA AKI Imai, KAIZEN

**5.1.3 KAIZEN v praxi**

Proces KAIZEN se dá dále rozložit do tří segmentů, a to podle složitosti a úrovně dosaženého zlepšení:

- KAIZEN zaměřený na management
- KAIZEN zaměřený na skupiny
- KAIZEN zaměřený na jednotlivce

Tabulka č. 3

## Segmenty KAIZEN

	KAIZEN zaměřený na management	KAIZEN zaměřený na skupiny	KAIZEN zaměřený na jednotlivce
<b>Nástroje</b>	sedm nových starých nástrojů	sedm nových starých nástrojů	zdravý rozum, sedm nástrojů
<b>Zahrnuje</b>	manažery a odborníky	členy kroužku kvality	každého
<b>Cíl</b>	zaměření na systémy a postupy	v rámci stejného pracoviště	v rámci vlastních povinností
<b>Cyklus (období)</b>	po celou dobu projektu	4-5měsíců na dokončení	kdykoli
<b>Dosažené cíle</b>	jakýkoliv počet, pro který management rozhodne	dva až tři ročně	mnoho
<b>Systém podpory</b>	projekční týmy	systémy zlepšovacích návrhů	systémy zlepšovacích návrhů
<b>Náklady na realizaci</b>	realizace rozhodnutí někdy vyžaduje malou investici	většinou nenákladné	nenákladné
<b>Výsledek</b>	nové zlepšení systému a zařízení	zlepšení pracovního postupu, revize standardu	zlepšení na místě
<b>Získané výhody</b>	zlepšení manažerských výkonů	zlepšení morálky, pocit účasti, získání zkušeností	zlepšení morálky, uvědomělost v rámci KAIZEN, sebezdokonalení
<b>Směr</b>	Postupné a viditelné zlepšení, výrazné zlepšení stávajícího stavu	Postupné a viditelné zlepšení	Postupné a viditelné zlepšení

Zdroj: MASA AKI Imai, KAIZEN

### **a) KAIZEN zaměřený na management**

KAIZEN zaměřený na management je prvním pilířem KAIZEN, soustřeďuje se na nejdůležitější logistická a strategická témata. Pro japonské manažery je obecně známo, že by měli alespoň 50 % svého času věnovat aktivitám, souvisejícím se zlepšováním. Typy problémů, které manažeři řeší, vyžadují vysokou odbornost, ať už technickou nebo v oblasti řešení problémů.

KAIZEN zaměřený na management má formu skupinového přístupu, jako jsou týmy KAIZEN, projekční týmy či týmy pro specifické úkoly. Tyto skupiny se skládají z manažerů a zaměstnanců, kdy je jejich činnost považována za běžnou součást manažerských povinností.

### **b) KAIZEN zaměřený na skupiny**

KAIZEN ve skupinové práci je brán jako trvalý přístup, kdy neustále probíhá cyklus PDCA a členové týmu neidentifikují pouze problémové oblasti, ale také konkrétní příčiny, které jimi budou analyzovány. Po analýze zavádějí a zkoušejí možná protipatření a jako výstup jejich práce bude zaveden nový standard nebo postup. Trvalý přístup pro členy týmu znamená, že se neustále účastní procesů řešení problémů a rozhodování. Činnost těchto skupin se omezuje na problémy, které se týkají konkrétních pracovišť, ale obecně vedou ke zvyšování morálky, kdy se každý učí umění okamžitého řešení problémů.

Jak u KAIZEN zaměřeného na jednotlivce, tak u KAIZEN zaměřeného na skupiny je důležité, aby management správně rozuměl roli zaměstnanců a plně je podporoval.

### **c) KAIZEN zaměřený na jednotlivce**

Situaci v České republice popisuje citát z Hospodářských novin, který říká: „*Češi s improvizací lehkostí bravurně řeší kritické situace, ke kterým by vůbec nedošlo, kdyby dodržovali standardy*“.(7) Zde se projevuje rozdíl mezi japonskou a českou mentalitou. Japonce se striktně řídí pracovním postupem a nedovolí si jej sám nijak upravit. Napadají ho sice myšlenky, jak by se dala práce zjednodušit, ale neodvážejí se porušit dané pracovní instrukce. V tomto je mentalita Čechů jiná, snaží se vymyslet, jak by si danou práci co nejvíce ulehčili a proto si postupy sami upravují. To však vede ke značnému počtu chyb. Proto se tyto improvizované zlepšení musely vhodným způsobem podchytit, aby se zamezilo vzniku chyb. Projevem KAIZENU zaměřeného na jednotlivce je tedy systém zlepšovacích návrhů. Tato

zlepšení představují nekonečné možnosti k využití, ať již v kancelářích či výrobě. KAIZEN pro jednotlivce začíná přijetím pozitivního postoje a vztahu ke změnám a ke zdokonalování své vlastní práce. KAIZEN zaměřený na jednotlivce je považován za prostředek ke zvýšení pracovní morálky. Management ovšem ne vždy trvá na okamžité ekonomické efektivnosti všech zlepšovacích návrhů, a přitom pozornost a uznání je jedním z klíčových prostředků vedoucích k tomu, aby se ze zaměstnanců stali hlavně „myslící zaměstnanci“, kteří neustále přemýšlejí o tom, jak by se dala jejich práce dělat lépe.

#### **5.1.4 Systémy zlepšovacích návrhů**

Systém zlepšovacích návrhů je neoddělitelnou součástí KAIZEN zaměřeného na jednotlivce. Do Japonska se tento systém dostal v poválečných letech prostřednictvím programu TWI (Training Within Industries – školení v rámci jednotlivých průmyslových odvětví) a amerického letectva. Kromě toho se o systémech zlepšovacích návrhů postupně dozvídali i japonští manažeři, kteří po válce navštívili Spojené státy a po návratu domů začali tyto systémy zavádět ve vlastních podnicích. Japonský styl systému zlepšování klade důraz na zvyšování pracovní morálky a vyšší zainteresovanost zaměstnanců na chodu podniku.

Systémy zlepšovacích návrhů fungují ve většině velkých výrobních společností a také v polovině středních a malých firem. Hlavními tématy jsou podle japonské asociace pro lidské vztahy.

- Zlepšení vlastní práce.
- Úspora energie, materiálu a ostatních zdrojů.
- Zlepšení pracovního prostředí.
- Zlepšení strojů a procesů.
- Zlepšení pomůcek a nástrojů.
- Zlepšení v kancelářské práci.
- Zlepšení kvality produktů.
- Nápadů na nové produkty.
- Jiné.

Kromě toho, že tyto systémy zvyšují uvědomělost zaměstnanců v oblasti KAIZEN jim také zároveň poskytuje příležitost mluvit mezi sebou a svými nadřízenými. Manažerům tak přináší příležitost pomáhat svým podřízeným s jejich problémy a nalézt jejich vhodné řešení. Zlepšovací návrhy jsou tak pro manažery signálem, že má daný pracovník více dovedností,



než vyžaduje jeho práce a také cennou příležitostí pro obousměrnou komunikaci na pracovišti.

Japonští manažeři ochotně podpoří změnu, která přispěje k jakémukoliv z následujících cílů:

- ulehčení práce,
- odstranění těžké fyzické práce,
- odstranění nepříjemných aspektů práce,
- zvýšení bezpečnosti práce,
- zvýšení produktivity práce,
- zvyšování kvality produktů,
- úspora času a nákladů.

Tyto cíle jsou naprosto odlišné vůči čistě ekonomickému efektu, na nějž kladou důraz západní manažeři.

## 6 IMPLEMENTACE NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

### 6.1 Charakteristika společnosti

Indet Safety Systems (ISS) je společností, zabývající se výrobou pyrotechnických iniciátorů a generátorů plynu pro moduly pasivní ochrany v automobilech (viz Příloha č.1 a Příloha č.2). To jsou tzv. předpínače bezpečnostních pásů a systémy vyvíječů plynů pro airbagy. Navazuje tak na tradici výroby průmyslové pyrotechniky ve Vsetíně a rozvíjí technologie vyvinuté mateřskou společností Nippon Kayaku. Akciová společnost Indet Safety Systems byla založena v roce 1997. Od roku 2004 je firma 100% vlastněna Japonskou korporací Nippon Kayaku. V současné době firma působí na Vsetínsku ve 3 lokalitách a vytváří roční obrát ve výši 1,3 mld Kč. V září roku 2007 se vedení společnosti přestěhovalo do logistického centra na Vsetínských Bobrkách. Zde sídlí vedení společnosti a je zde umístěno centrum logistiky vstupních materiálů a finálních výrobků.

Druhou z lokalit je výrobní závod s výzkumným a vývojovým centrem ve Vsetíně Jasenicích. V tomto závodě začala firma fungovat v roce 1999. Dnes je zde umístěna výroba pyrotechnických složí, mikrogas generátorů a výroba plastových a skleněných iniciátorů, tzv. squibů.

Tyto iniciátory jsou využívány jako zažehovače pro inflátory airbagů, vyvíječe plynů, omezovače zatížení bezpečnostních pásů a další systémy pasivní ochrany pasažérů v automobilech. Tyto pyrotechnické systémy jsou aktivovány senzorem nárazu startujícím funkcí jak přepínačů bezpečnostních pásů, tak i systém vyvíječů plynů pro airbagy v případě havárie. Firma pracuje na základě standardů dle norem ISO 14001 a všechny procesy společnosti jsou řízeny dle standardu ISO TS 16949. Zavedené systémy jsou pravidelně ověřovány nejen zahraničními certifikačními společnostmi, ale zejména klíčovými zákazníky.

Ve třetí lokalitě v obci Jablůnka vyrábí firma od roku 2001 pyrotechnické slože. Po rekonstrukci administrativních a výrobních prostor byla 9. listopadu 2007 slavnostně zahájena výroba lankového mikrogas generátoru určeného pro předpínače bezpečnostních pásů a současně bylo v tomto areálu nově vytvořeno 150 pracovních míst.

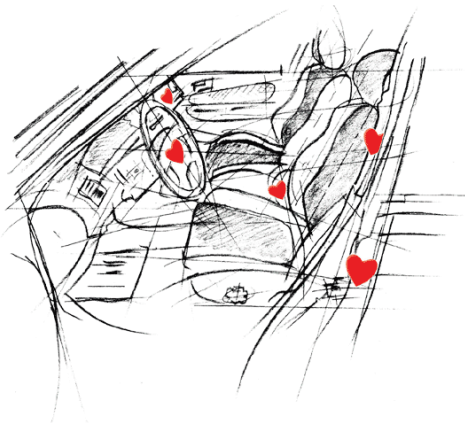
Produktové portfolio firmy je téměř 100% exportováno a to nejen na Evropské automobilové trhy, ale rovněž na trh Japonský a Americký.

Ve všech výrobních provozech, logistice i managementu pracuje na 600 zaměstnanců. Podnik má velmi dobře zpracován sociální program, který přináší kromě pěti týdenní dovolené svým zaměstnancům další benefity v podobě životního a úrazového pojištění a možnosti sportovního a kulturního vyžití. Firma má také značně rozpracován proces vzdělávání svých zaměstnanců na všech úrovních. Vzhledem k charakteru výroby společnost organizuje pro své zaměstnance úzce specializované školení, tzv. pyrokurz, jako základní předpoklad pro práci v pyro provozech.

Mise společnosti ISS zní: *„Žádný systém nemůže pracovat bez spolehlivého srdce. Pyrotechnika ISS: Srdce automobilových bezpečnostních systémů.“*(5)

Obrázek č. 8

#### Logo společnosti Indet Safety Systems, a.s.



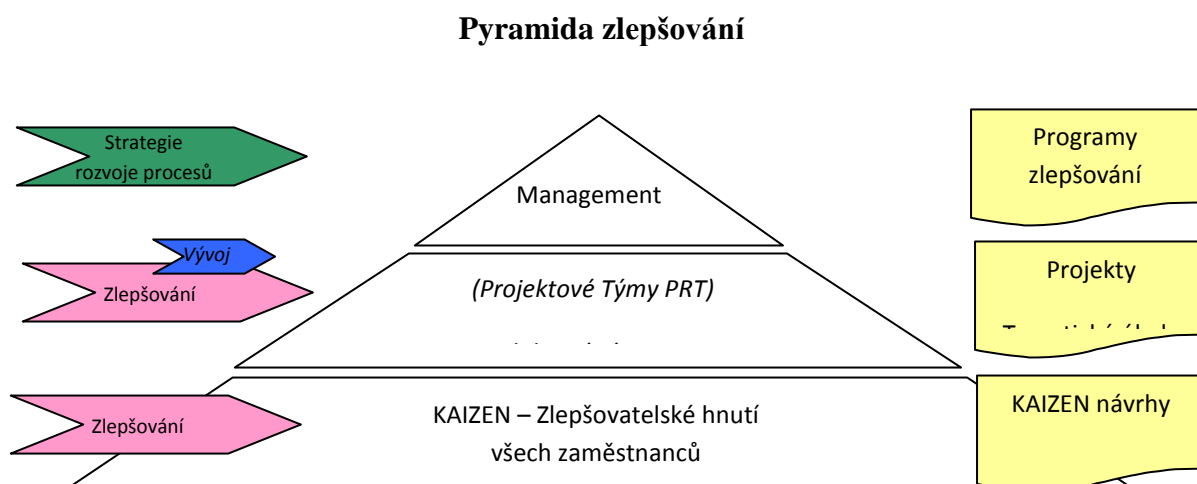
Zdroj: interní dokumenty Indet Safety Systems a.s.

## 6.2 Proces neustálého zlepšování v ISS

Zlepšování je ve společnosti ISS definováno jako: *„odstraňování chyb všeho druhu, jako neracionálních činností, překážek, komunikačních i informačních mezer, nedostatků v řízení, vad výrobků a technologií, apod.“*(5). Proces neustálého zlepšování je součástí politiky jakosti, která je podporována vrcholovým managementem. Zdroji neustálého zlepšování jsou například zprávy

z interních zákaznických auditů, informace o spokojenosti zákazníků, stížnosti a reklamace, analýza trhu a konkurence, poznatky z odborných seminářů, výcviku personálu, výsledky analýz údajů z měření výrobních procesů a produktů apod. Výstupem procesu zlepšování jsou záznamy na různých úrovních. Podrobný postup činností vyjadřuje pyramida zlepšování, která je znázorněna na obrázku č. 9.

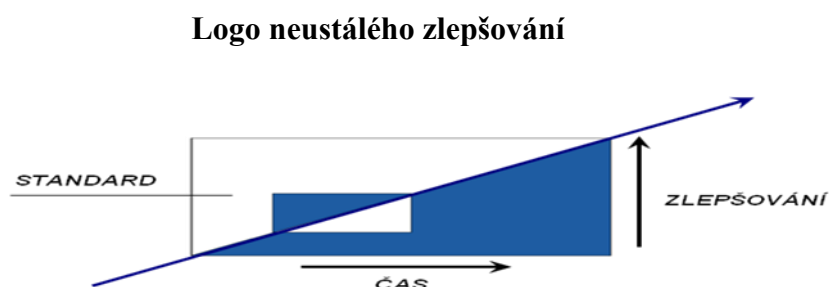
Obrázek č. 9



Zdroj: interní dokumenty společnosti Indet Safety Systems a.s.

Tato práce je zaměřena na spodní úroveň pyramidy, tedy na zlepšovatelské hnutí, které se týká všech zaměstnanců bez ohledu na jejich pracovní pozici a zařazení ve společnosti. Proces zlepšování na třetí úrovni pyramidy je ve společnosti charakterizován logem, které navrhli její vlastní zaměstnanci. To je znázorněno na obrázku č. 10.

Obrázek č. 10



Zdroj: interní dokumenty Indet Safety Systems a.s.

Logo se skládá ze dvou os – vodorovná představuje průběh v čase, svislá proces zlepšování. Vnitřní čtverec znázorňuje klín/plošinu, kterým je nastaven standard, který slouží jako zábrana, aby standard a jeho zlepšení „nesklouzl“ zpět. Modrá šipka představuje proces kontinuálního zlepšování. Logo je voleno ve firemních barvách, kterými jsou modrá a bílá.

Veškeré činnosti spojené s KAIZEN, a tedy podáváním zlepšovacích návrhů, jsou popsány ve směrnici S4-03 – Návrhy na zlepšení, která je dostupná pro střední management v interní síti podniku. Obecný postup při podávání a vyhodnocování zlepšovacích návrhů by se dal popsat následovně.

1. *Podání Návrhu na zlepšení*
2. *Registrace Návrhu na zlepšení*
3. *Projednáni Návrhu komisí*
4. *Rozhodnutí o přijetí ZN a jeho ohodnocení*
5. *Realizace Návrhu*
6. *Vyhodnocení přínosu Návrhu*

Komise je složena ze členů a jejich zástupců z každého oddělení. Ti zodpovídají za dostupnost informací ohledně zlepšovacích návrhů a stavu jejich realizace.

Při implementaci KAIZEN v ISS bylo důležité definovat určité pojmy, kterými se vymezila charakteristika zlepšovacích návrhů. Za „návrh na zlepšení“ je považováno technické, výrobní nebo provozní zlepšení či zvýšení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a životního prostředí. Za „zlepšovací návrh“ je pokládána písemná informace o návrhu možného zlepšení aktuálního stavu, předána komisi formou vyplněného formuláře s návrhem způsobu realizace. „KAIZEN návrhy“ se považuje písemná informace předávána komisi za účelem upozornění na možnost drobných zlepšení, a to bez podrobnějších podkladů návrhu na způsob realizace. Za zlepšovací návrhy nejsou považovány návrhy z pracovního zařazení autora, návrhy, jenž jsou v době podání již řešeny jiným způsobem nebo návrhy, jenž vyplynuly z jednání řešitelských týmů.

### **6.3 Motivační systém ve společnosti**

Jak již bylo psáno výše, KAIZEN je metodou vyvinutou v Japonsku. Při jeho zavádění v ostatních zemích je třeba brát v úvahu jeden důležitý faktor, a to mentalitu lidí v dané zemi žijících. Japonci jsou národem, který vnímá práci jako svůj život, kolegy jako svou blízkou

rodinu a budovu firmy jako druhý domov. Provádět veškerá drobná zlepšení je pro ně samozřejmostí a nečekají, jestli a jak budou za provedené zlepšení ohodnoceni.

Každý národ je ovšem jiný, a je nutné různé přístupy upravit tak, aby byly v dané zemi aplikovatelné. Nejinak je tomu s myšlenkou KAIZEN a nejinak je tomu ve společnosti ISS. V případě KAIZEN v ISS šlo především o reakci na velmi malý počet podaných zlepšovacích návrhů. Řešením této skutečnosti bylo zavedení motivačního systému, který by zaměstnance přiměl aktivně se do celého hnutí zapojit, přijmout ho za své a zcela se s ním ztotožnit. Aktuální motivační systém, který je ve firmě současně využíván představuje následující tabulka.

Tabulka č. 4

#### Současný motivační systém ve společnosti

Skupina ZN	Jednorázová odměna	Realizační odměna	Vyrovňovací odměna
<b>KAIZEN</b>	Věcná odměna, pokud bude uveden autor a návrh bude realizován		
<b>1. skupina</b>	Bez odměny		
<b>2. skupina</b>	Věcná odměna nebo max. 1000Kč	---	---
<b>3. skupina</b>	max. 1000Kč	0 – 10 000Kč	---
<b>4. skupina</b>	max. 1000Kč	---	0 Kč nebo jednorázově 5 %z čistého ek. přínosu za 1 rok

Zdroj: interní dokumenty Indet Safety Systems a.s.

V první skupině jsou zařazeny návrhy, které nebyly komisí přijaty. Obsahují většinou upozornění na stav, jehož řešení spadá spíše do kompetence přímého nadřízeného. Těmito návrhy se v budoucnu dále nikdo nezabývá.

Do druhé skupiny se řadí jednoduché návrhy, které se zabývají:

- zlepšením pracovního prostředí,
- zlepšením životního prostředí,
- zvýšením bezpečnosti a požární ochrany.

U těchto návrhů nelze předem stanovit ekonomický přínos. Jsou ohodnoceny buď věcnými předměty, jako je firemní propisovací tužka, hrnek s logem společnosti, stojan na mobilní telefon či finanční částkou do tisíce korun českých.

Do třetí skupiny spadají návrhy vedoucí ke:

- snížení pracnosti, zlepšení pracovního postupu/metody,
- snížení ztráty,
- snížení zmetkovitosti,
- snížení nákladů,
- zvýšení BOZP.

U těchto návrhů opět nelze prokazatelně stanovit jejich přínos pro společnost. Realizační odměna je vyplácena v případě, kdy je návrh realizován (může se také stát, že je přijat, ale jeho realizace byla odložena na vhodnější období).

Ve čtvrté skupině jsou řazeny zlepšovací návrhy vedoucí ke snížení:

- pracnosti, zlepšení pracovního postupu/metody,
- ztráty,
- zmetkovitosti,
- nákladů.

U těchto zlepšovacích návrhů již lze vyčíslit ekonomický přínos. U této skupiny návrhů se stanoví vyrovnávací odměna, která je navrhovateli vyplacena částkou 5ti % z vypočítaného ekonomického přínosu daného uskutečněného návrhu.

#### **6.4 Analýza příčin neaktivity zaměstnanců**

Skutečnost, že byl ve společnosti zaveden motivační systém, ovšem stále nebyla klíčem k úspěchu. Většina zaměstnanců se i tak stavěla, a dodnes staví, k podávání zlepšovacích návrhů velmi pasivně, přičemž by realizací zlepšení, například v oblasti bezpečnosti či pracovním prostředí, usnadnila podmínky především sobě samým. Za účelem analýzy příčin zaměstnanecké neaktivity byl vypracován dotazník (viz. Příloha č.3), jehož cílem bylo vyhodnotit vnímání motivačního systému samotnými zaměstnanci a odhalit, v čem vidí jeho „úzká místa“ a nedostatky, popř. jaké by navrhovali zlepšení. Dotazník byl anonymní a rozeslán celému managementu společnosti, všem THP pracovníkům, mistrům a přes mistry

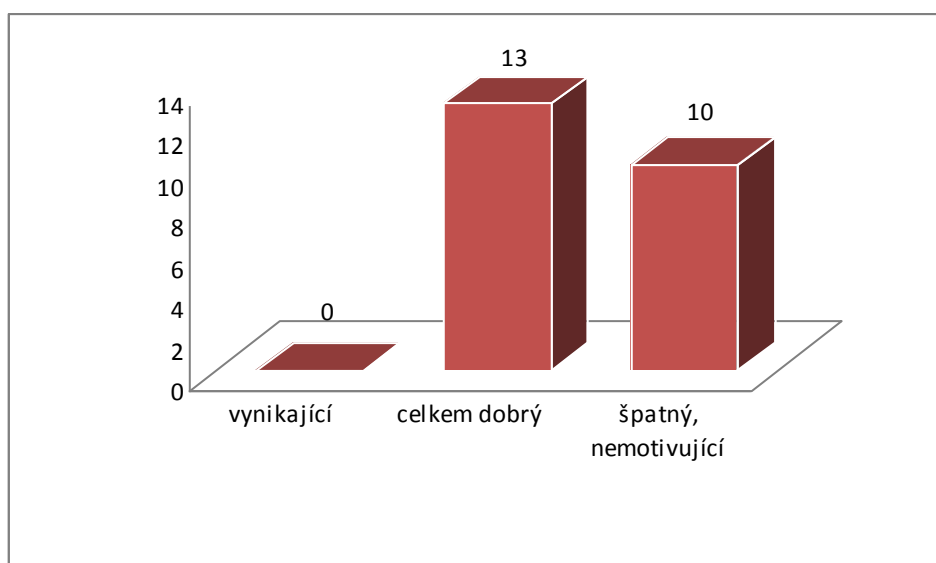
předán dělníkům. Zpět se celkem vrátilo 23 vyplněných dotazníků, ze kterých plynou následující závěry.

Z větší části na dotazník reagovali muži, jak je patrné z grafu č. 1, který je uveden v příloze č. 3. Současně pracuje většina respondentů na pozici THP pracovníka, kteří ve firmě působí převážně v rozmezí mezi šesti měsíci až pěti lety, jak znázorňují grafy č. 2 a 3 v příloze č. 3. S pracovním prostředím ve společnosti jsou zaměstnanci zcela či spíše spokojeni, jak znázorňuje graf č. 4 uvedený v příloze č. 3.

Další otázka se týkala ohodnocení současného motivačního systému. Názory zaměstnanců jsou patrné z grafu č. 5.

Graf č. 5

#### Ohodnocení současného motivačního systému



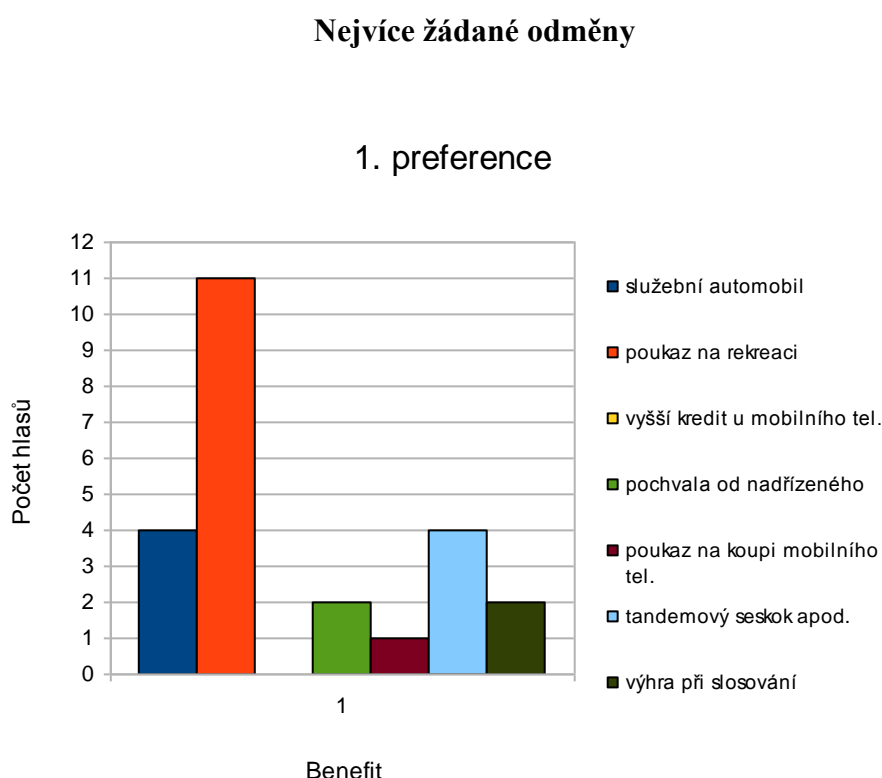
Zdroj: vlastní analýza

Současný motivační systém je tedy z větší části ohodnocen jako „průměrný“. Alarmující je ovšem poměrně vysoký počet odpovědí, které jej označují jako špatný a nemotivující. Tento výsledek pouze potvrzuje nutnost změny a reformu stávajícího motivačního systému.



Následující průzkum byl zaměřen na formy ohodnocení, které by zaměstnanci upřednostnili a reálně využili. Na výběr měli sedm možností, které jsou pro firmu realizovatelné. Ty hodnotili respondenti dle vlastních preferencí od 1 do 7 s tím, že číslo jedna označuje nejvíce preferovanou položku a číslo sedm nejméně žádanou. Graf č. 6 vyjadřuje benefity, které byly zaměstnanci označeny číslem 1, tedy nejvíce žádanými.

Graf č. 6



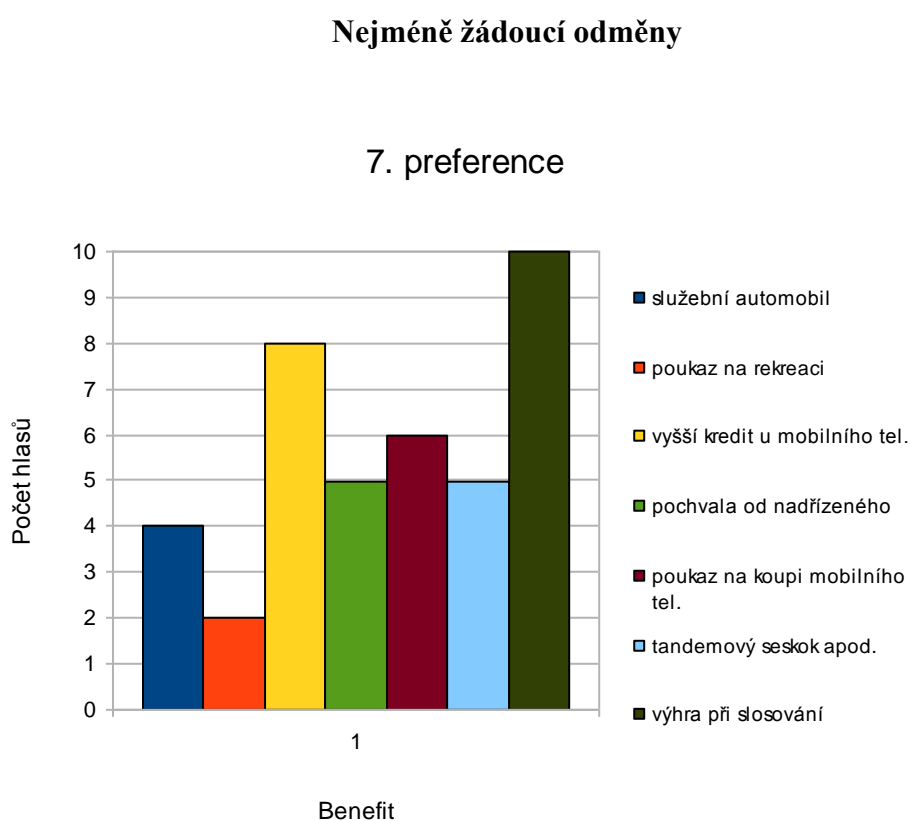
Zdroj: vlastní analýza

Z toho vyplývá, že nejvíce žádanou odměnou by pro zaměstnance byla poukázka na rekreaci. Druhé místo, za možností rekreace, obsadila šance vypůjčení služebního automobilu na celý víkend, a také netradiční aktivity jako je tandemový seskok padákem, vyhlídkový let balonem či bungee jumping. Všechny zmiňované aktivity jsou pro společnost v rámci financí dostupné a realizovatelné, a tak mohou být zařazeny do motivačního systému. Stejné pořadí odměn bylo zjištěno i na druhém místě preferencí, což znázorňuje graf č. 7 uveden v příloze č. 4.

V příloze č. 4 jsou také uvedeny grafy č. 8, 9, 10 a 11, vyjadřující další stupně preferencí zaměstnanců.

Jako nejméně žádané benefity zaměstnanci označili možnost výhry při slosování na konci roku, možnost navýšení kreditu na mobilním telefonu a poukaz na koupi mobilního telefonu v určité hodnotě, jak vyplývá z následujícího grafu.

Graf č. 12



Zdroj: vlastní analýza

Nejméně preferovaná položka „výhra při slosování“ sloužila v dotazníku jako průzkum jedné z možných variant řešení motivačního systému navrhovaného společností. Tato alternativa bude rozebrána v následující kapitole.

Jak již bylo psáno výše, téměř polovina zaměstnanců označila motivační systém za špatný a nemotivující. Byly zjištěny vhodné odměny, které by pracovníky oslovily. To ovšem stále nestačí pro pochopení pravé příčiny selhání současného systému, a tak byla položena další otázka, kde měli respondenti popsat vlastní vnímání systému zlepšování a označit „úzká

místa“ ve spojitosti s podáváním zlepšovacích návrhů a přístupem ke KAIZEN jako celku. Zde je výčet nejčastějších odpovědí.

- Zaměstnanci nebývají patřičně ohodnoceni, i schválené KAIZEN návrhy nebývají vždy realizovány.
- Zbytečné papírování navíc.
- Podávání ZN je vyžadováno nadřizenými (počet ZN „na hlavu/rok“), z tohoto důvodu jsou podávány návrhy nevalné kvality a přínosu.
- Zlepšovací návrhy hodnotí lidé, kteří danou problematiku zcela neovládají.
- Vedení nejde příkladem.
- Nízká motivace lidí k podávání ZN, nedostatečná informovanost o KAIZENU, chybí zpětná vazba.
- Nutnost povinně podávat ZN, pak se podávají jen proto, aby byl splněn úkol, ne aby se něco změnilo.
- Za ZN nejsou považovány návrhy z vlastního pracovního zařazení, hranice co je a není pracovní zařazení, je těžce uchopitelná.
- Neochota zaměstnanců, kteří by si představovali odměny ve výši 2-3 platů.
- V KAIZEN návrzích jsou řešeny věci, které nesouvisí se zlepšováním, ale jsou zbytečné, jako např. výměna vidliček v jídelně.
- Podávat by se měly návrhy hodnotné, které společnosti ušetří peníze a ne ty, které nic neušetří.

Výše uvedené připomínky již více odhalují situaci ve společnosti. Ta by se dala dle mého názoru, podloženého fakty z dotazníků, zhodnotit jednoduše – většina zaměstnanců není buď motivována nebo zkrátka KAIZEN a jeho podstatě zcela nerozumí. O tom můžou svědčit i připomínky, že se zlepšovací návrhy podávají i na věci či procesy, které nepřinášejí firmě velkou finanční úsporu. Přitom filozofie KAIZEN nespočívá pouze v hledání finančních úspor, ale také ve zlepšování pracovního prostředí ve smyslu usnadnění a zpříjemnění pobytu v kanceláři, dílně či areálu společnosti. Pokud pracovníci zcela nechápou širší podstatu KAIZEN, pak ani nemohou shledávat smysl v podáváním zlepšovacích návrhů, a proto je jednoduše nepodávají. Další skupinou mohou být zaměstnanci, kteří podstatu KAIZEN chápou dobře, ale chybí jim stimul v podobě žádoucí odměny. Japonský management je však zvyklý na aktivnější zapojení zaměstnanců, a tak vyžaduje určitou úroveň v počtu podaných zlepšovacích návrhů. Když této úrovni dosahováno není, chce znát vysvětlení každého

vedoucího z jednotlivých úseků, proč je situace právě taková. Proto se vedoucí oddělení chtějí vyvarovat těmto nepříjemným otázkám, a tak využijí svého postavení a zadají podání ZN na svých odděleních příkazem. Poté však vznikají návrhy nevalné kvality, jak bylo zmíněno v jedné z připomínek. Je nutné mít také na paměti, že ne každý člověk je natolik tvůrčí a kreativní, aby byl schopen podat velké množství zlepšovacích návrhů a ještě ke všemu v oblasti, která se netýká jeho vlastního popisu práce. Zde by direktivní postoje nadřízených mohly vyvolat spíše nechuť a odpor zaměstnanců aktivně se zapojovat do celého hnutí i v budoucnu. Tyto připomínky jsou dle mého dalším varováním, že je nutno situaci v podniku změnit co nejdříve a zcela zásadně.

V rámci další analýzy byla položena zaměstnancům otázka, jak a v čem by sami změnili současnou situaci a jaký návrh opatření je dle jejich názoru nejvíce vhodný. Odpovědi byly následující.

- Změnit motivační prvky.
- Za dobré návrhy, dobrá odměna. Kdyby kolegové znali výši odměny, možná by je to probudilo a začali by přemýšlet.
- Vyšší finanční motivace.
- Vyhodnocovat zlepšováky podle ekonomického přínosu (myslím, že některé z nich se tak hodnotí) – 10 % z ušetřené částky. Vyplácelo by se po měsíci zavedení zlepšováku (10 % z měsíční úspory) a pak po roce (10 % z roční úspory).
- Neodměňovat malá zlepšení malými cenami – odtahuje to pozornost od dobrých, přínosných zlepšováků.
- Finanční motivace (odměny) nebo firemní benefity.
- Pořádání mimopracovních aktivit ve smyslu tzv. teambulding, kde vedoucí/nadřízení při debatách s podřízenými mohou rozklíčovat problémy na pracovištích nebo ve způsobu provádění jakýchkoliv firemních činností – význam brainstormingu. Záleželo by, jestli by byla mimopracovní aktivita proplacena nebo by se proplácel strávený čas, to je ale otazník. Posléze by výsledky byly prezentovány.
- Obávám se, že jediná účinná motivace v naší firmě je metoda cukru a biče.
- Dobrý a kvalitní ZN dobře ohodnotit (teploměr, kšiltovka atd. to ale není)
- Odměňovat více bohatě i v návaznosti na ušetřené finance.

- Motivovat je nejen finančně, ale i jinak, propagovat myšlenku zlepšovateľského hnutí, informovat pracovníky o zlepšení, která byla přijata, a o úsporách či jiných pozitivních výsledcích, které to firmě přineslo
- Nestavět podávání ZN jako povinnost, ale zlepšit motivaci; pochopit, že ne všichni zaměstnanci jsou tvůrčí a aktivní; někteří nemají možnost zlepšit z důvodu své pracovní pozice
- ZN, který přinese významnou finanční úsporu ohodnotit peněžně procenty z této částky, tj. stanovit standardy oceňování.
- Jasně říct, co je ZN a co ne, nečekat na podání návrhu, ale ptát se lidí, ať vidí zájem.
- Upřesnit, čeho se má ZN týkat.

Uvedené návrhy pouze potvrzují, co již bylo psáno výše – změnit motivační prvky a také komunikaci ve společnosti. Návrh pořádání teambuildingových aktivit by byl dle mého názoru přínosem v mnoha ohledech a skloubil by většinu připomínek dohromady. Zaměstnanci různých oddělení by zde mohli uspořádat brainstorming, kde by společnými silami přišli jistě na zajímavé a užitečné nápady. Tím by se značně eliminovala nevole vyplývat formuláře, a také by se navrhovatelé ihned dozvěděli, zda je návrh realizovatelný a v případě, že ne, tak z jakého důvodu. Tato aktivita by mohla sloužit jako vhodná příležitost pro předání odměn a pochval za realizované zlepšovací návrhy. Byl by zde prostor pro diskusi a zpětnou vazbu s navrhovateli, jejichž návrh byl zamítnut. Hnutí KAIZEN by se dostalo zaměstnancům více do podvědomí, začali by jej chápat v širších souvislostech. Lidé by měli příležitost poslechnout si a vidět, jakých úspor se zatím díky jejich návrhům dosáhlo oproti minulým letem. V současné době jsou tyto informace poskytovány zaměstnancům formou KAIZEN nástěnek. Otázkou však zůstává, kolik pozornosti jim zaměstnanci skutečně věnují a zda pro ně má tato forma dostatečný motivační efekt na rozdíl od poutavé přednášky v příjemném prostředí mimo prostory jejich pracoviště.

Poslední otázka průzkumu se zabývala současným postavením společnosti k zamítnutým zlepšovacími návrhům a navržením, jak by v takovém případě měla postupovat. Z analýzy jednoznačně vyplynulo, že všichni dotazovaní shledávají největší problém ve zpětné vazbě. Navrhovatel se dle nich málokdy dozví, proč byl jeho návrh zamítnut a cítí se ukřivděn. Další připomínky byly následující.

- Pokud není realizace možná z důvodu podmínek (nákladné finance, nedovolující podmínky apod.), tak nápad ohodnotit. Pokud je realizace nežádoucí z důvodu nesmyslnosti nápadu, odměnit snahu malým dárkem (např. reklamní věci firmy jako je propiska, čepice, atd.). Odměny tohoto rázu maximálně dvakrát za rok, poté už ne. Pokud je návrh absolutní nesmysl, tak jej neodměňovat.
- Osobní přístup vedení při vysvětlení důvodů nerealizace dotyčného navrhovateli zlepšovacího návrhu. Jinými slovy – popovídat si s navrhovatelem, aby neměl pocit, že byl jeho návrh smeten ze stolu.
- V každém případě by měly být důvody zamítnuté realizace rozumě vysvětleny navrhovateli – pokud důvody pochopí, nejspíše bude v podávání ZN pokračovat, pokud se mu ale nedostane vysvětlení, může o celý systém ZN ztratit zájem.

Z těchto návrhů je zřejmé, jaký postup by měla společnost v budoucnu uplatňovat při zamítání zlepšovacích návrhů. Pokud nebudou navrhovatelé vědět, proč nebyl jejich nápad akceptován, mohou o podávání dalších zlepšovacích návrhů ztratit zájem. Jak již bylo psáno výše, k této příležitosti by mohly sloužit teambuildingové aktivity.

## **6.5 Návrhy řešení a jejich vyhodnocení**

V současné době se společnost připravuje na reformu stávajícího motivačního systému, která by měla zaměstnance více povzbudit k aktivnímu se zapojení do KAIZEN. Společnost již navrhla možnou variantu, která by mohla být v budoucnu využita. Dle výše uvedené analýzy však nebyla tato verze zaměstnanci kladně ohodnocena. Ani já osobně nejsem s tímto řešením ztotožněna, a proto jsem vypracovala vlastní návrh řešení, který byl firmě poskytnut a přijat za účelem projednání vrcholovým vedením.

### **6.5.1 Žetonový systém**

Nyní se ve společnosti projednává tzv. žetonový systém, který spočívá v tom, že za každý uznaný zlepšovací návrh obdrží zaměstnanec žeton. Na konci roku, při příležitosti vánočního večírku, bude mít každý navrhovatel možnost vhodit žetony do osudí a soutěžit o hodnotné ceny, jakými jsou například televizor, kamera či poukázka na rodinnou dovolenou. Čím více žetonů navrhovatel v osudí má, tím více se zvyšuje jeho pravděpodobnost na výhru. Pro vyhodnocení tohoto návrhu jsem se rozhodla provést interní SWOT analýzu.

Tabulka č. 5

**Interní SWOT analýza**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Jednoduchost v evidenci.	Možnost ztráty žetonů.
Nízké náklady v průběhu roku.	Možnost zaměření se na padělání žetonů, než na samotné zlepšování.
	Nedůvěra zaměstnanců ve finální slosování a přijetí postoje „stejně to vyhraje někdo tam nahoře“.
	Žádná „spravedlnost“, může nastat pocit ukřivdění.
	Největší počet negativních hlasů při analýze preferencí.

Zdroj: vlastní analýza

Dle mého názoru, podloženého výsledky z výše uvedené ankety, je tento systém odměňování nedostatečně motivující. Nejsem si zcela jistá, že se v zaměstnancích probudí natolik soutěživý duch, aby je přiměl podávat více návrhů, než doposud. Navíc šance na výhru ve společnosti, která zaměstnává na 600 zaměstnanců, je skutečně nízká. Také zde postrádám rozčlenění podle ekonomické přínosnosti pro společnost. Někteří pracovníci se mohou cítit ukřivdění, pokud společnosti ušetří svým návrhem několik set tisíc, ale hlavní výhru dostane díky náhodě ten, který firmě ušetřil řádově pár tisíc korun popř. nic.

Naopak pro vedení společnosti je tento systém naprosto vyhovující, protože je nenáročný především na administrativu, a také z pohledu nákladů na vyplacení odměn za jednotlivé návrhy. Komise se nemusí tolik zabývat tím, do které skupiny zlepšovacích návrhů nápad začlenit a jak jej ohodnotit. Stále je nutné mít ovšem na paměti, že je potřeba najít kompromis mezi pohledy navrhovatelů a hodnotící komise i managementem. Co je však nejvíce výhodné pro jednu stranu, nemusí být automaticky stejně výhodné i pro stranu druhou.

## 6.6 Vlastní návrh řešení

Návrh vlastního řešení částečně vychází ze současně používaného systému, a dále jej rozšiřuje o tzv. kreditový systém. Ten spočívá v tom, že každý podaný návrh bude ohodnocen příslušným počtem bodů, bez ohledu na to, zda bude přijat či zamítnut. Tím se dle mého názoru odstraní jeden z argumentů zaměstnanců, jako například: „To je taková maličkost, že to nemá cenu podávat, stejně by to neuznali“ či „Snažím se a stejně nic nedostanu“. Naopak, každý podaný návrh, každé vyvinuté úsilí a snaha něco zlepšit by byla oceněna alespoň minimem bodů. Tyto body budou následně sčítány a po dosažení určité úrovně získá zaměstnanec benefit, který byl dle ankety nejvíce preferován. Prvním třem zaměstnancům s nejvyšším počtem kreditů za rok, by byla poskytnuta dodatečná odměna, a to například ve formě možnosti zúčastnění se KAIZEN konference v Japonsku, kde se firmy prezentují ve svém zlepšovatelském hnutí. Nový systém ohodnocování by mohl mít podobu, kterou uvádí následující tabulka.

Tabulka č. 6

**Návrh kreditového systému**

Stávající ohodnocení			Rozšiřující ohodnocení
Skupina ZN	Popis	Celková odměna	Počet kreditů
<b>1</b>	ZN zamítnut	-	5 kreditů
<b>2</b>	ZN přijat, jednorázově ohodnocen bez podmínění realizace	Věcná či max. 1000 Kč	10 kreditů
<b>3</b>	ZN přijat ohodnocen jednorázově s dodatečným ohodnocením po ověření realizovatelnosti	Max. 10 000 Kč	25 kreditů
<b>4</b>	ZN přijat jednorázově ohodnocen s tím že po sledovaném období proběhne výpočet ročního přínosu – podavatel procentuálně ohodnocen	Jednorázově 5 % z čistého ročního ek. přínosu	50 kreditů

Zdroj: vlastní analýza



Při dosažení určité úrovně kreditů by byli zaměstnanci ohodnoceni požadovanými odměnami. Úrovně se nastaví reálně tak, aby měli navrhovatelé možnost jejího skutečného dosažení. Příklad, jak by tento systém mohl vypadat, znázorňuje následující tabulka.

Tabulka č. 7

#### Vyhodnocení dosažených úrovní

Dosažená úroveň počtu kreditů	Možná odměna
<b>30 kreditů</b>	Služební automobil na víkend zdarma.
<b>45 kreditů</b>	Výběr netradiční aktivity jako je vyhlídkový let, tandemový seskok apod.
<b>60 kreditů</b>	Poukaz na rekreaci.

Zdroj: vlastní analýza

Typ odměny byl stanoven dle výsledků průzkumu, kdy zaměstnanci označili tyto benefity jako nejvíce žádoucí. Při dosažení první úrovně počtu kreditů by byl odměněnou služební automobil k dispozici na celý víkend. Při dosažení další úrovně se dále získané body připočítají. Po získání 60ti kreditů bude zaměstnancovo „skóre“ nulováno a začíná opět od začátku.

Dalším vhodným opatřením, které by mělo provázet kreditový systém, je opakované pořádání teambuildingových aktivit, např. každé čtvrtletí kalendářního roku. Tento krok byl popsán již výše, jako reakce na návrh v dotazníku jednoho z respondentů. Prohloubilo by se tak povědomí o KAIZEN v řadách všech zaměstnanců a mohli by se vyjádřit i ti, kteří neradi vypisují formuláře, či na to zkrátka nemají v práci čas. Velký důraz u zamítnutých zlepšovacích návrhů by měl být kladen především na zpětnou vazbu. Nikdy by nemělo být opomenuto vysvětlení, proč byl daný návrh zamítnut, a také pochvala za vyvinuté úsilí.

Osobně bych také omezila podmínku, že se KAIZEN návrhy nesmí týkat činností související s pracovním zařazením zaměstnance. Těžce se totiž odhaduje, co vše je myšleno pracovním

zařazením, a co do něj již nespadá. Dle mého názoru by měli zaměstnanci podávat i tyto návrhy, které mohou být velmi podnětné, ale nejsou podávány jen z důvodu nejistoty, zda je návrh předmětem pracovního zařazení či nikoliv. Od toho je zde komise, která tento návrh vyhodnotí, a buď jej uzná, nebo zadá jako pracovní povinnost odpovědné osobě.

Takto navržený motivační systém by mohl omezit direktivní nařízení vedoucích úseků o podávání zlepšovacích návrhů a udělat z hnutí KAIZEN skutečně dobrovolnou činnost, kterou zaměstnanci provozují sami od sebe, a ne povinnost, která je jen obtěžuje. Silné a slabé stránky kreditového systému vyjadřuje následující interní SWOT analýza v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8

#### Interní SWOT analýza kreditového systému

Silné stránky	Slabé stránky
Ohodnocení každého, kdo vyvine iniciativu.	Administrativně náročnější.
Pro zaměstnance zajímavější motivace, kterou sami označili jako žádanou.	Nutnost evidovat dosažený počet kreditů u každého zaměstnance.
Hodnocení je spravedlivé.	
Není zde prostor pro podvod.	

Zdroj: vlastní analýza

Evidování kreditů je sice slabou částí takto navrhovaného systému, ovšem dle informací ze společnosti bude v rámci reformy navržena a vytvořena nová databáze, která bude sloužit právě k účelům evidování podaných návrhů a jejich hodnocení. Proto by zde nebylo složité navrhnout kalkulačku, která by hlídala úrovně počtů kreditů a automaticky je přepočítávala.

Všechny návrhy, které jsou v této práci popsány, byly předány společnosti ISS pro posouzení a možného implementování.

## 7 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza příčin zaměstnanecké neaktivity ve společnosti Indet Safety Systems a.s., týkající se oblasti hnutí KAIZEN v podávání zlepšovacích návrhů. Dále tyto příčiny dle průzkumu identifikovat a navrhnout vhodná opatření, vedoucí ke zlepšení stávající situace.

Teoretická část bakalářské práce byla zaměřena na vymezení základních pojmů v oblasti managementu kvality, nástrojů kvality a z nich vycházejících metod pro kontinuální zlepšování. Nemalá část práce byla věnována metodě KAIZEN, která je ve společnosti zavedena a využívána.

V praktické části byla představena společnost Indet Safety Systems a.s. a situace, ve které se nyní v oblasti KAIZEN nachází. Společnost se potýkala s problémem malého počtu podávaných zlepšovacích návrhů, a jako reakci na tuto skutečnost vytvořila systém odměn, který však není zcela účinný a situaci nijak zásadně nevylepšil. Proto byl proveden průzkum mezi zaměstnanci, jehož účelem bylo zjištění příčin zaměstnanecké pasivity. Z něj vyplynulo, že by měla společnost nejen změnit formu motivačních odměn, ale také přístup v komunikaci s navrhovateli. Řada respondentů uvedla, že jednou z příčin je také nedostatečná zpětná vazba mezi komisí pro zlepšovací návrhy a navrhovateli zamítnutých zlepšovacích návrhů. Lidé se někdy ani nedozví, proč byl jejich návrh zamítnut, a tak ztrácí o další zapojení zájem. Dále z průzkumu vyplynulo, že jsou mnohdy zlepšovací návrhy vyžadovány direktivně od každého ze zaměstnanců, a to již z principu vyvolává k tomuto hnutí averzi. Jenže jak tedy vyjít všem vstříc? Jak uspokojit požadavky japonského managementu dosažením vysoké úrovně podaných zlepšovacích návrhů a zároveň přimět zaměstnance, aby tyto návrhy podávali sami od sebe, bez nutnosti příkazu přímého nadřízeného? Odpovědi na tyto otázky byly shrnuty v kapitole č. 6.6, která popisuje návrh nového systému odměňování, a částečně rozšiřuje systém stávající. Jako další opatření bylo navrženo pořádání tzv. teambuildingových aktivit, kde by bylo možné formou brainstormingu vymyslet větší množství podnětných návrhů a nápadů a zároveň jejich okamžité vyhodnocení. Zároveň by se při této příležitosti pořádalo představení dosažených výsledků hnutí KAIZEN, aby měl každý zúčastněný představu, jakých až výsledků se dá zapojením tohoto hnutí docílit. Prostor by zde byl i pro vyrozumění všech navrhovatelů, jejichž návrhy byly zamítnuty, z jakého důvodu se tak stalo, a poté pro jejich následnou pochvalu za snahu a ocenění.

Dalším z navrhovaných opatření bylo omezení podmínky, týkající se činností souvisejících s pracovním zařazením zaměstnance. Zaměstnanci nemusí mít přesnou představu o tom, co se týká jejich zařazení a co ne, a proto by měli mít možnost podat tento zlepšovací návrh i za předpokladu, že se týká jejich popisu práce. Od posouzení návrhu je zde komise, která má návrh vyhodnotit a zařadit do vhodné skupiny. Možná se tak společnost zbytečně připravuje o podmětné nápady, které nejsou sepsány jen z důvodu tohoto omezení.

## Seznam použité literatury

### a) Knihy, příspěvky ve sborníku

- (1) ISO 9000. *Systémy managementu kvality - základní principy a slovník*. Praha : Český normalizační institut, 2005. 57 s.
- (2) NENADÁL, Jaroslav, A KOL. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2005. 283 s. ISBN 80-7261-071-6.
- (3) MASAACKI, Imai. *Kaizen*. Přeložil Vilém Jungmann. 1. vyd. [s.l.] : Computer Press, 2007. 272 s. ISBN 978-80-251-1621-0.
- (4) KUPKA, Karel. *Statistické řízení jakosti*. 1. vyd. Pardubice : [s.n.], 2001. 191 s. ISBN 80-238-1818-X.
- (5) Interní zdroje společnosti Indet Safety Systems, a.s.

### b) Elektronické publikace

- (6) *Bureauveritas.cz* [online]. 2010-02-02 [cit. 2010-05-03]. Česká verze normy ISO/TS 16949:2009. Dostupné z WWW: <[http://www.bureauveritas.cz/wps/wcm/connect/bv\\_cz/local/home/news/latest-news/news-iso-ts-16949-2009?presentationtemplate=bv\\_master/news\\_full\\_story\\_presentation](http://www.bureauveritas.cz/wps/wcm/connect/bv_cz/local/home/news/latest-news/news-iso-ts-16949-2009?presentationtemplate=bv_master/news_full_story_presentation)>
- (7) CHARVÁT, Martin. Jsme profesionální oportunisté, kteří přežijí všechno.. *Hospodářské noviny* [online]. 2009, 29, [cit. 2010-05-03]. Dostupný z WWW: <[www.ihned.cz](http://www.ihned.cz)>.

## Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnostní ochrana zdraví při práci
CWQC	Company Wide Quality Control
CWQM	Company Wide Quality Management
ČSN	Česká státní norma
EFQM	European Foundation for Quality Management
ISO	International Organization for Standardization
ISS	Indet Safety Systems a.s.
KAIZEN	Stálé zlepšování
Kč	Korun českých
Mld.	Miliard
Např.	Například
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
PDCA	Plan, Do, Check, Act – Demingův cyklus
Popř.	Popřípadě
QMS	Quality Management Systems
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; způsob posouzení podnikatelských projektů na základě identifikace silných i slabých stránek a příležitostí i očekávaných ohrožení
Tel.	Telefon

THP	technicko – hospodářský pracovník
TPS	Toyota Production System
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management
TS	Technická specifikace
TWI	Training Within Industrie
Tzv.	Tak zvané
USA	United States of America
Vs.	Versus
ZN	zlepšovací návrh

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

-jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

-beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);

-souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

-bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

-bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

Soňa Kyjovská  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Dolní Jasenka 752, 755 01 Vsetín



## Seznam příloh

<b>Příloha č. 1</b>	Výrobky ISS - iniciátory	<i>Zdroj: Interní data firmy ISS a.s.</i>
<b>Příloha č. 2</b>	Výrobky ISS – gas generátory	<i>Zdroj: Interní data firmy ISS a.s.</i>
<b>Příloha č. 3</b>	Dotazník pro zaměstnance ISS	<i>Zdroj: Vlastní zpracování</i>
<b>Příloha č. 4</b>	Grafy vyhodnocení	<i>Zdroj: Vlastní zpracování</i>
<b>Příloha č. 5</b>	Stupně preferencí benefitů	<i>Zdroj: Vlastní zpracování</i>

## Příloha č. 1

### Výrobky ISS – iniciátory

# INICIÁTORY



## Plastový Squib (PLSQ)

## Plastový Squib (PLSQ)



### Plastový Squib (PLSQ)

Iniciátory (squiby) pinového typu jsou tradičními výrobky ISS, založenými na plastovém těle s vysokou mechanickou pevností a odolností. Jsou využívány jako zážehovače pro inflátory airbagů, vyvíječe plynu tzv. mikro gas generátory, omezovače zatížení (load limiter) a další systémy pasivní ochrany pasažérů.

## Skleněný Squib (GTMS)

## Skleněný Squib (GTMS)



### Skleněný Squib (GTMS)

Iniciátory pinového typu využívající technologii skleněného zátavu. Slouží jako zážehovače pro inflátory airbagů, přitahovače bezpečnostních pásů a další systémy pasivní ochrany pasažérů; jež využívají pro zážeh pyrotechniku.

Pro podrobnější informace navštivte:  
**[www.iss-cz.com](http://www.iss-cz.com)**

INDET SAFETY SYSTEMS a.s., Bobrky 462, 755 01 Vsetín, Česká republika, tel. +420 571 425 001, fax. +420 571 425 002, e-mail: [iss@iss-cz.com](mailto:iss@iss-cz.com)

Zdroj: interní dokumenty Indet Safety Systems a.s.

## GAS GENERÁTORY



### Mikro Gas Generátor

### Mikro Gas Generátor



#### Mikro Gas Generátor

Mikro gas generátory vyráběné v INDET SAFETY SYSTEMS (ISS) jsou použity v nejrůznějších typech předpínačů bezpečnostních pásů. Jsou vyráběny na základě specifických požadavků zákazníků na velikost výstupního tlaku zajišťujícího optimální sílu modulu a délku potáhnutí bezpečnostního pásu (posunu pohyblivé části modulu bezpečnostního pásu). Pro sestavu mikro gas generátoru používá ISS vlastní produkci iniciátorů – plastových a skleněných squibů.

### Lead-wire Mikro Gas Generátor

### Lead-wire Mikro Gas Generátor



#### Lead-wire Mikro Gas Generátor

Tento typ mikro gas generátoru rozšířil portfolio výrobků ISS v roce 2006. Funkční podstatu tohoto druhu lankového mikro gas generátoru tvoří tzv. pilule. Hlavní oblastí použití jsou předpínače bezpečnostních pásů v modifikaci „buckle“ nebo „retractor“. Výroba lankového mikro gas generátoru je založena na automatizovaných linkách, které v několika technologických krocích sestaví jednotlivé komponenty do vyššího celku.

Pro podrobnější informace navštivte:

**www.iss-cz.com**

INDET SAFETY SYSTEMS a.s., Bobrky 462, 755 01 Vsetín, Česká republika, tel. +420 571 425 001, fax. +420 571 425 002, e-mail: iss@iss-cz.com

## Příloha č. 3

### Dotazník pro zaměstnance ISS

Dobrý den,

jmenuji se Soňa Kyjovská a se společností ISS spolupracuji při psaní bakalářské práce na téma „Kontinuální zlepšování procesů“. Součástí je zjištění názorů Vás, zaměstnanců společnosti, v oblasti motivace v podávání zlepšovacích návrhů.

Cílem je zjistit, jak problematiku vnímáte Vy, kteří se denně setkáváte s praxí a víte nejlépe, jak společnost reálně funguje.

Dotazník je anonymní, protože pouze upřímné odpovědi mi pomohou. Děkuji Vám za Váš čas a ochotu pomoci.

1. Jsem ☐ muž  
☐ žena

2. Pracuji na pozici  
☐ dělník/dělnice ve výrobě  
☐ mistr  
☐ THP pracovník (ne vedoucí)  
☐ manager

3. Ve firmě pracuji  
☐ méně než 6 měsíců  
☐ 6 měsíců – 5 let  
☐ 5 – 10 let  
☐ 10 let a více

4. S pracovním prostředím ve společnosti jsem  
☐ velmi spokojen  
☐ spíše spokojen  
☐ spíše nespokojen  
☐ zcela nespokojen

5. Současný motivační systém v oblasti podávání zlepšovacích návrhů bych ohodnotil/a jako:  
☐ vynikající

- ☐ celkem dobrý
- ☐ špatný, nemotivující

6. Kterou z uvedených možností bych reálně využil/a, kdyby byla součástí motivačních benefitů? (očísľujte podle priorit, 1 = nejvíce preferuji, 7 = nejméně preferuji)

- ... služební automobil k dispozici celý víkend
- ... poukaz na rekreaci
- ... navýšení kreditu u mobilního telefonu
- ... oficiální pochvala nadřízeného s poukazem na večeři pro dva
- ... poukaz na moderní telefon v určité hodnotě
- ... tandemový seskok padákem, vyhlídkový let, bungee jumping a podobné netradiční aktivity ☺
- ... vyšší pravděpodobnost výhry při losování o hodnotné ceny (televizor, dovolená v zahraničí, kamera,...)

7. Jak vnímáte současný systém „zlepšování“ ve firmě?

- ☐ zcela se s ním ztotožňuji, šetřím to čas i peníze jak zaměstnanci, tak společnosti, a proto se aktivně zapojuji
- ☐ hnutí podporuji, ale mám problém cokoliv vymyslet
- ☐ vnímám to jako „nutné zlo“, občas si nějaký zlepšovací návrh podám, ale to jen proto, že to vyžaduje můj nadřízený
- ☐ nezajímá mne to, aktivně se nezapojuji, protože:

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

8. V čem vidíte případná „úzká místa“ ohledně systému podávání zlepšovacích návrhů? (vyplnění formuláře je zdlouhavé, žádný z mých návrhů nebyl zatím přijat,...)

.....  
 .....  
 .....

.....  
.....

- 9.** Měl/a byste návrh, jak by se firma měla zachovat, aby v lidech probudila „touhu přidat ruku k dílu“?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
...

- 10.** Jak by se, dle vašeho názoru, měla firma postavit ke zlepšovacím návrhům, jejichž realizace není z pohledu vedení žádoucí či možná?

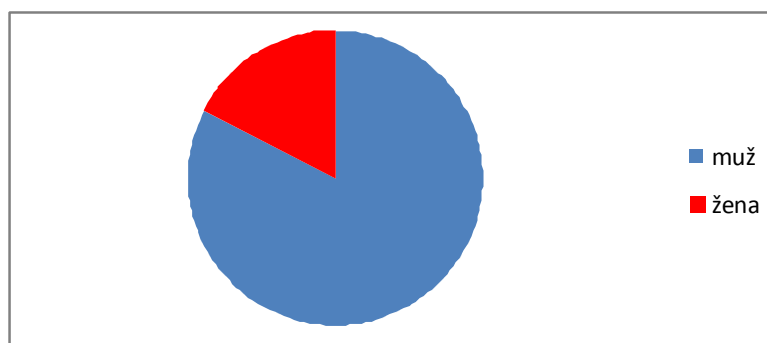
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....

## Příloha č. 4

Graf č. 1

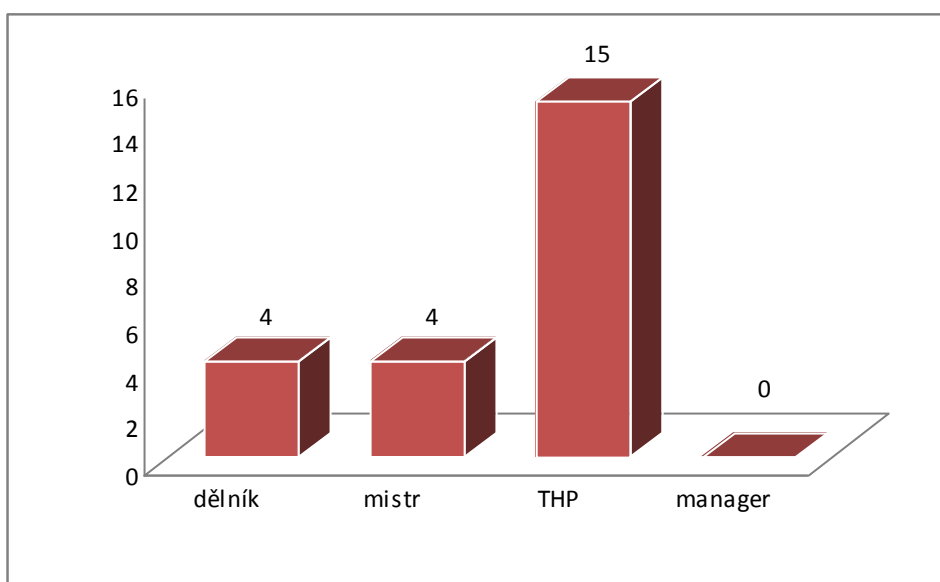
Pohlaví respondenta



Zdroj: vlastní analýza

Graf č. 2

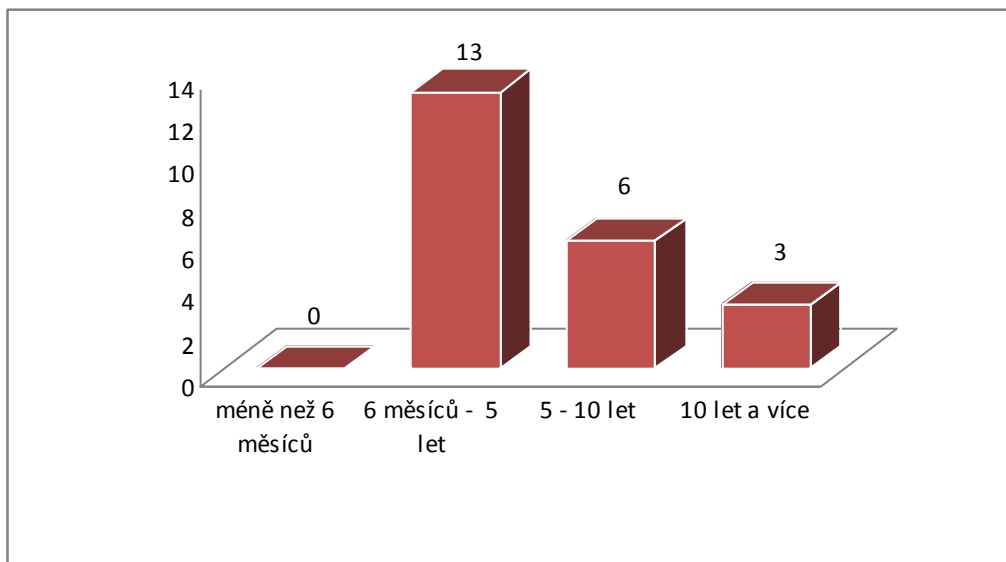
Pracovní zařazení respondenta



Zdroj: vlastní analýza

**Graf č. 3**

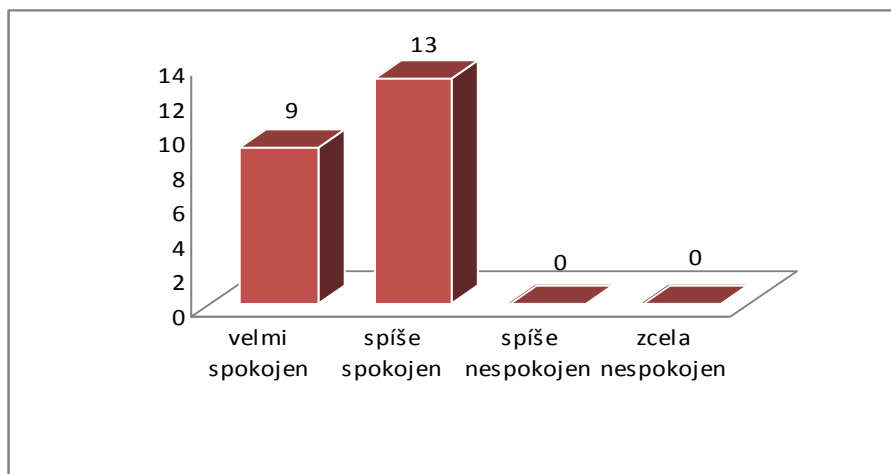
**Průměrná doba odpracovaná ve společnosti**



Zdroj: vlastní analýza

**Graf č. 4**

**Spokojenost s pracovním prostředím ve společnosti**

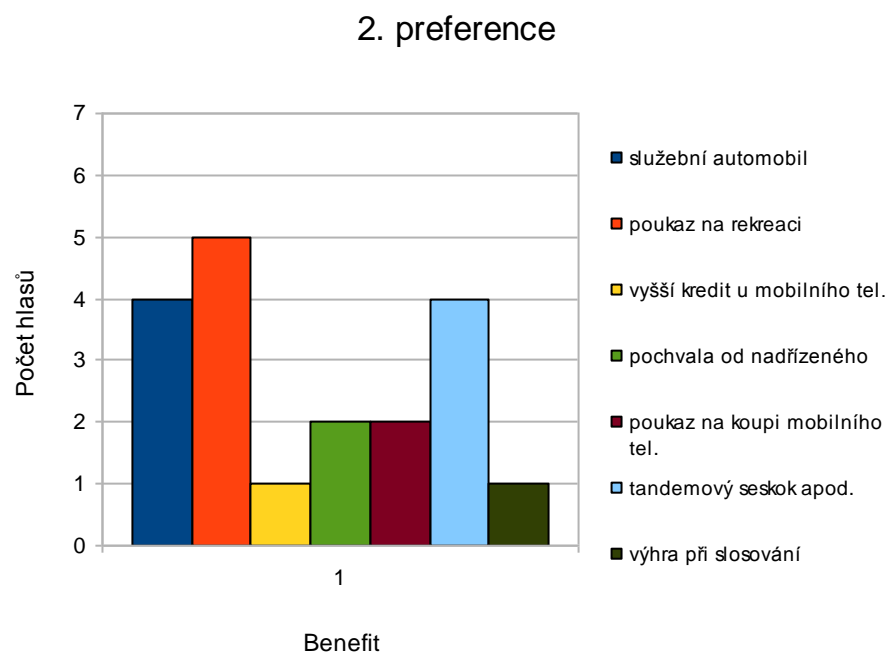


Zdroj: vlastní analýza



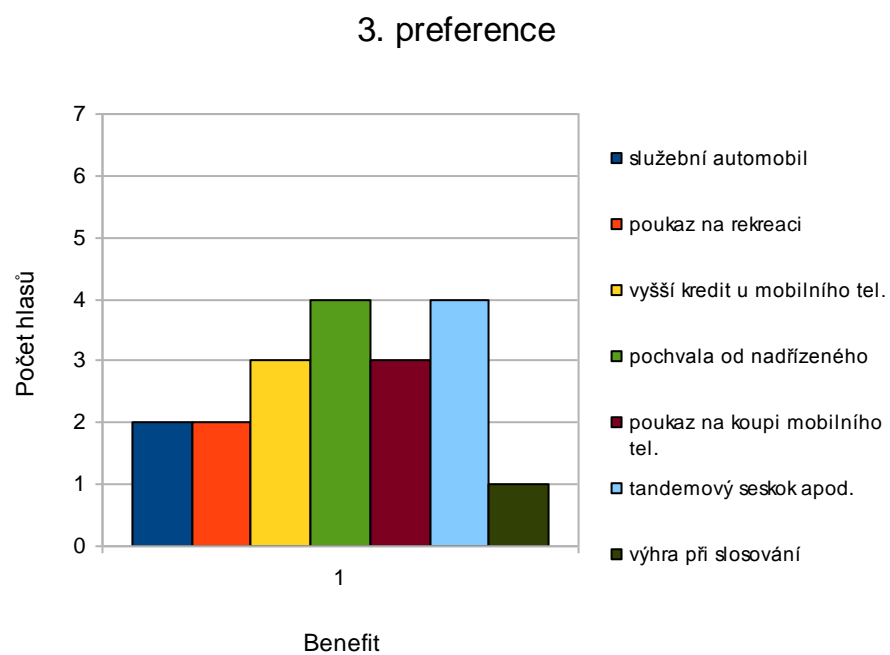
## Příloha č. 5

Graf č. 7



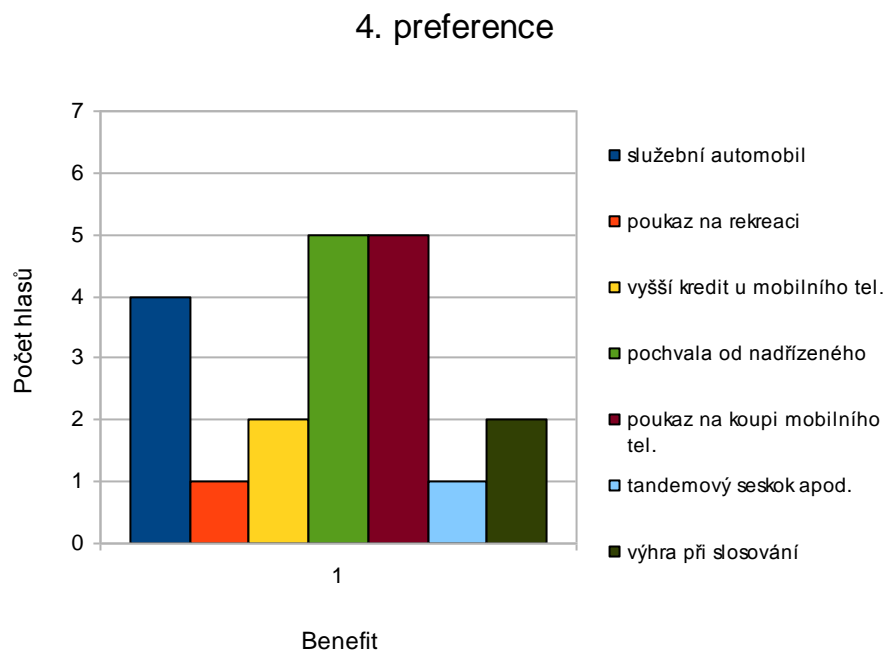
Zdroj: vlastní analýza

Graf č. 8



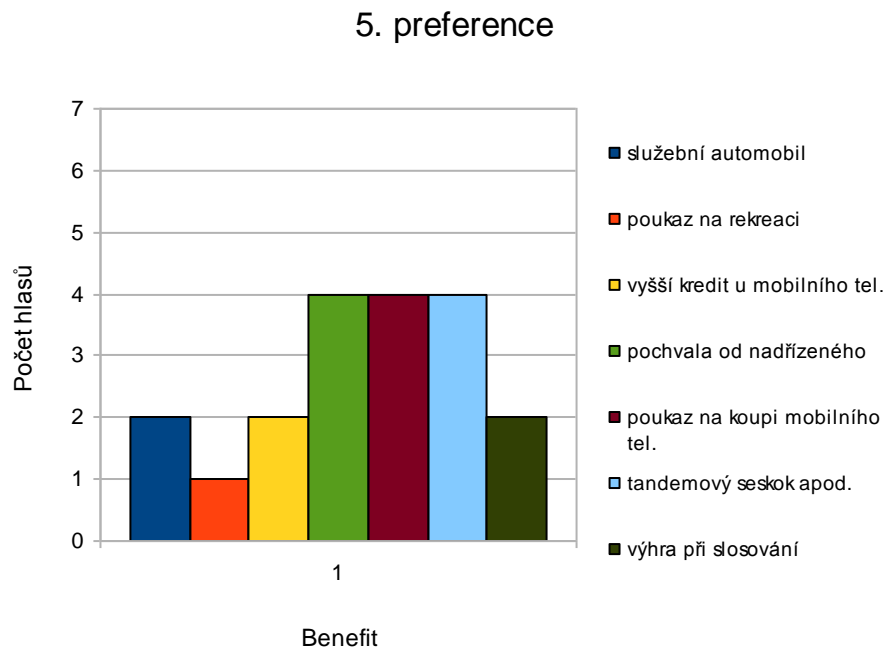
Zdroj: vlastní analýza

**Graf č. 9**



Zdroj: vlastní analýza

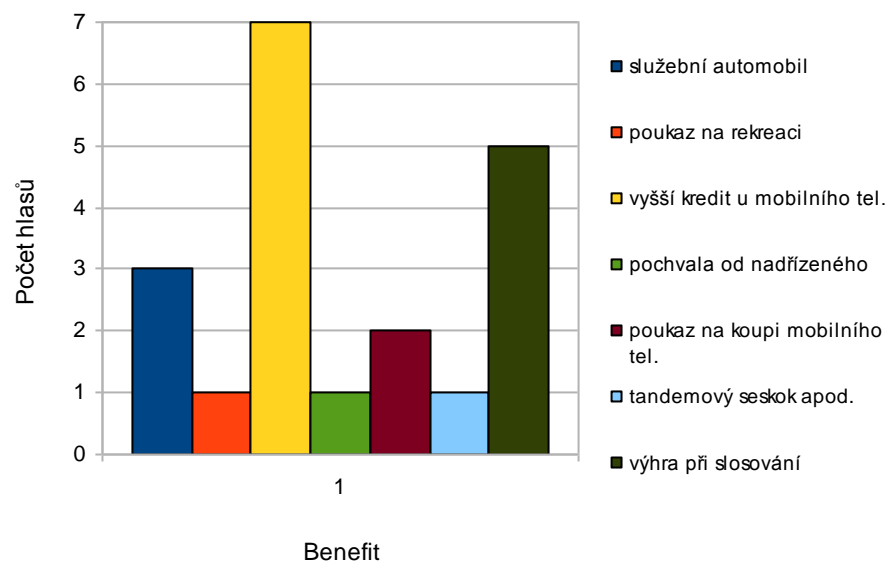
**Graf č. 10**



Zdroj: vlastní analýza

**Graf č. 11**

**6. preference**



Zdroj: vlastní analýza